DANIEL PINK

AUTORUL BESTSELLERULUI **DRIVE**

a vinde *e omenește*

ADEVĂRUL SURPRINZĂTOR DESPRE
CUM SĂ-I CONVINGI PE CEILALȚI

II 444 333
BCU IAȘI

co-lectia de antreprenoriat

PUBLICA

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

DANIEL H. PINK

este autorul bestsellerurilor *Drive* (Publica, 2011), *A Whole New Mind* (2006), *The Adventures of Johnny Bunko* (2008), *Free Agent Nation* (2002) și editorialist The New York Times, Harvard Business Review și Wired. Este unul dintre cei mai apreciați speakeri ai momentului, susținând seminarii și prelegeri pentru corporații, asociații profesionale și universități din întreaga lume despre transformarea radicală a modului în care funcționează economia și despre noua tipologie a locurilor de muncă.

333

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

a vinde
e omenește

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

666777

DANIEL PINK

AUTORUL BESTSELLERULUI **DRIVE**

a vinde *e omenește*

ADEVĂRUL SURPRINZĂTOR DESPRE
CUM SĂ-I CONVINGI PE CEILALȚI

Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea

0 000010 50243 BCU IAȘI

ALE

ce-lecția de antreprenoriat

PUBLICA

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ LIBRARY

The original title of this book is:
To Sell is Human: The Surprising Truth About Persuading, Convincing, and Influencing Others, by Daniel H. Pink

Copyright © 2012 by Daniel H. Pink. All rights reserved.

© Publica, 2013, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-42-3

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
PINK, DANIEL H
A vinde e omenește : adevărul surprinzător despre cum să-i convingi pe ceilalți / Daniel H. Pink ; trad.: Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2013

ISBN 978-606-8360-42-3

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159.923.2:658.85

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

REDACTOR:
Doru Someșan

DESIGN:
Alexe Popescu

DTP:
Răzvan Nasea

CORECTURĂ:
Tudorița Șoldănescu
Gabriela Popescu

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3 0 MAR. 2016

„A fost odată ca niciodată o vreme când numai unii oameni activau în vânzări. În fiecare zi, vindeau lucruri, pe care noi le făceam, și toată lumea era fericită. Într-o zi, totul s-a schimbat: cu toții am sfârșit în vânzări – iar vânzările s-au schimbat de la o lume a lui *caveat emptor* la una a lui *caveat venditor*. Din acest motiv, a trebuit să învățăm noul ABC – acordare, bună dispoziție și claritate. Din acest motiv, a trebuit să deprindem noi abilități – a susține un discurs de prezentare în vederea vânzării, a improviza și a servi. Până la urmă, am realizat că vânzarea nu reprezintă o aspră acomodare la cultura brutală de piață. Face parte din ceea ce suntem – și, prin urmare, ceva ce putem face mai bine, fiind mai umani."

Un discurs Pixar de prezentare și vânzare, așa rezumă această carte însuși autorul. Noi îl citim și îl recomandăm nu doar pentru arta de a găsi interpretări noi acestui act atât de simplu numit „vânzare", cât mai ales pentru întrebările pe care le pune și răspunsurile pe care ni le oferă.

UniCredit Țiriac Bank

BCU IAȘI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Librarilor, cu recunoştinţă

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Introducere 13

PARTEA ÎNTÂI. RENAŞTEREA UNUI COMIS-VOIAJOR

1. Cu toţii suntem în vânzări acum 23

2. Antreprenoriat, flexibilitate şi Ed-Med 43

3. De la *caveat emptor* la *caveat venditor* 63

PARTEA A DOUA. CUM SĂ FIŢI

4. Acordarea 87
CAZ ILUSTRATIV. Acordarea 107

5. Buna dispoziţie 119
CAZ ILUSTRATIV. Buna dispoziţie 139

6. Claritatea 149
CAZ ILUSTRATIV. Claritatea 171

PARTEA A TREIA. CE SĂ FACEŢI

7. Susţineţi-vă discursul de vânzare 185
CAZ ILUSTRATIV. Susţineţi-vă discursul de vânzare 209

8. Improvizaţi 219
CAZ ILUSTRATIV. Improvizaţi 237

9. Serviţi 245
CAZ ILUSTRATIV. Serviţi 261

Mulţumiri 273

Note 275

B.C.U. M. EMINESCU IAŞI

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Singurul lucru pe care îl ai pe lumea aceasta este ceea ce poți vinde.
Și partea amuzantă e că ești un comis-voiajor și nu o știi.

ARTHUR MILLER

***Moartea unui comis-voiajor* (1949)**

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

Cam cu un an în urmă, într-un moment de procrastinare deghizat într-un act de reflecție, am decis să examinez cum îmi petrec timpul. Mi-am deschis laptopul și am dat clic pe calendarul atent sincronizat și organizat pe baza unui cod de culori, încercând să reconstruiesc ce făcusem mai exact în ultimele două săptămâni. Am catalogat ședințele la care am participat, călătoriile pe care le-am făcut, mesele pe care le-am savurat și teleconferințele pe care le-am îndurat. Am încercat să enumăr tot ce citisem, ca și toate conversațiile față în față pe care le purtasem cu familia, prietenii și colegii. Apoi am inspectat viscerele digitale ale ultimelor două săptămâni – 772 de e-mailuri trimise, patru postări pe blog, optzeci și șase pe Twitter și în jur de o duzină de sms-uri.

Când am făcut un pas înapoi pentru a evalua acest talmeș-balmeș de informații – portretul pointilist a ceea ce fac și, prin urmare, într-un anumit sens a ceea ce sunt –, imaginea care s-a desprins a fost surprinzătoare: sunt agent de vânzări.

Nu vând minifurgonete într-o reprezentanță auto și nici nu umblu din birou în birou, încercând să le bag medicilor pe gât medicamente pentru colesterol. Însă, lăsând la o parte somnul, exercițiul fizic și igiena, se pare că petrec o parte semnificativă din zi încercând să-i conving pe alții să se despartă de resursele pe care le dețin. Sigur, uneori încerc să ispitesc oamenii să cumpere cărțile pe care le-am scris. Însă cele mai multe lucruri pe care le fac nu îmi aduc profituri directe. În acea perioadă de

două săptămâni, am muncit să-l conving pe redactorul unei reviste să renunțe la o idee stupidă de poveste, pe un potențial partener de afaceri să ne reunim forțele, o organizație în care fac voluntariat să-și schimbe strategiile, ba chiar și pe un lucrător al unei companii aeriene să-mi schimbe locul în avion, mutându-mă de la fereastră pe locul dinspre culoar. Într-adevăr, în marea majoritate a timpului urmăresc alte resurse decât banii. Pot să determin niște străini să citească un articol, pe un vechi prieten să mă ajute să rezolv o problemă sau pe fiul meu de nouă ani să facă duș după antrenamentul de baseball?

Probabil că nici dumneavoastră nu vă deosebiți prea mult de mine. Săpați dincolo de vlăstarele însemnărilor din calendarul personal și examinați-le rădăcinile și bănuiesc că veți descoperi ceva similar. Fără îndoială, unii dintre dumneavoastră vând în sensul propriu al cuvântului – convingându-i pe clienții existenți și pe cei potențiali să cumpere asigurări în caz de accident, servicii de consultanță sau plăcinte de casă de la târgul agricol. Însă cu toții petreceți probabil mai mult timp decât realizați vânzând într-un sens mai larg – ținând un discurs de vânzare colegilor, convingându-vă investitorii și luându-vă copiii cu binișorul pentru a-i determina să facă un anumit lucru. Că ne place sau nu, cu toții lucrăm în vânzări acum.

Și celor mai mulți oameni nu le prea place când aud acest lucru.

Vânzări? *Bleah*. Pentru cei deștepți, vânzările sunt un demers care nu necesită prea multă materie cenușie – o sarcină destinată șmecherilor mereu gata să-ți întindă mâna, care se lasă purtați prin viață de lustrul pantofilor și zâmbetul mieros, întotdeauna la îndemână. Pentru alții vânzările sunt domeniul personajelor periculoase care se ocupă de lucruri

alunecoase – un tărâm în care tertipurile şi înşelăciunea au rolul principal, în vreme ce onestitatea şi corectitudinea privesc mute din culise. O altă categorie consideră că vânzările sunt echivalentul funcţionăresc al curăţatului toaletelor – necesar, poate, dar neplăcut şi chiar puţin neigienic.

Sunt convins că am înţeles greşit.

Aceasta este o carte despre vânzări. Dar nu seamănă cu nicio carte despre vânzări pe care aţi citit-o (sau ignorat-o) până acum. Asta deoarece vânzările, în toate formele – fie că împingi Buick-uri într-o parcare sau prezinţi idei într-o şedinţă –, s-au schimbat mai mult în ultimii zece ani decât în întreg secolul trecut. Majoritatea lucrurilor pe care credem că le înţelegem în legătură cu vânzările sunt construite pe o fundaţie de principii care s-a năruit.

În Partea întâi a acestei cărţi, expun argumentele pentru o amplă regândire a vânzărilor, aşa cum le cunoaştem. În Capitolul 1, arăt că ferparele care declară moartea comis-voiajorului în lumea digitală de astăzi se înşală amarnic. Numai în Statele Unite, în jur de un muncitor din nouă îşi câştigă încă existenţa încercând să-i determine pe alţii să facă o achiziţie. Chiar dacă a înlocuit valiza cu mostre de produse cu telefonul inteligent şi oferă experienţe în loc de enciclopedii, tot în vânzările tradiţionale lucrează.

Şi mai şocant însă este ce li s-a întâmplat celorlalţi opt din cei nouă. Şi ei lucrează în vânzări. Nu se ţin scai de clienţi într-un magazin de mobilă, dar sunt – mai bine zis *noi* suntem – implicaţi în ceea ce eu numesc „vânzare fără vânzări". Îi convingem, determinăm şi influenţăm pe alţii să renunţe la ceva ce le aparţine în schimbul a ceea ce deţinem noi. După cum veţi vedea din rezultatele unei analize unice asupra activităţilor oamenilor la muncă, ne dedicăm peste 40% din timpul

petrecut la lucru încercării de a-i convinge pe alții. Și considerăm că este un element vital pentru succesul nostru profesional.

Capitolul 2 explorează câți dintre noi au ajuns să activeze în domeniul persuadării celorlalți. Elementele-cheie în înțelegerea acestei transformări a locului de muncă: Antreprenoriatul, Elasticitatea și Ed-Med. Mai întâi, Antreprenoriatul. Tocmai tehnologiile care se presupunea că ar fi trebuit să-i distrugă pe agenții de vânzări au redus barierele, permițând pătrunderea micilor antreprenori și transformându-ne pe tot mai mulți dintre noi în vânzători. În al doilea rând, Elasticitatea. Fie că lucrăm pentru noi înșine sau pentru o mare organizație, în loc să facem un singur lucru, cei mai mulți dintre noi constatăm că la ora actuală abilitățile aferente unei anumite slujbe nu mai trebuie să se limiteze la un singur domeniu. Și, odată ce ajung să capete amploare, aceste abilități cuprind aproape întotdeauna, într-un oarecare grad, vânzările tradiționale și, într-o mare măsură, vânzarea fără vânzări. În cele din urmă, Ed-Med. Domeniile de activitate care se dezvoltă cel mai rapid în întreaga lume sunt serviciile educaționale și îngrijirea medicală – sector pe care eu îl numesc „Ed-Med". Capacitatea de a convinge oamenii este vitală în slujbele din aceste domenii.

Dacă sunteți de acord cu aceste argumente sau dacă sunteți dispuși să le adoptați pentru alte câteva pagini, concluzia s-ar putea să fie dificil de acceptat. Vânzările nu au o reputație tocmai impecabilă. Gândiți-vă la toate filmele, piesele și programele de televiziune în care oamenii din vânzări sunt descriși ca fiind în parte niște șarlatani lacomi și parțial drept niște neghiobi ratați. În Capitolul 3 abordez aceste convingeri – în special noțiunea că vânzările se bazează în mare măsură pe înșelăciune și escrocherii. Vă voi arăta în ce fel s-a schimbat balanța puterii – și cum am trecut de la o lume a lui *caveat emptor*, cumpărătorule, bagă de seamă, la una a lui *caveat venditor*,

vânzătorule, fii cu băgare de seamă – în care cinstea, corectitudinea și transparența sunt adesea singura cale viabilă.

Astfel ajungem la Partea a doua, în care selectez studii din avangarda științelor sociale pentru a dezvălui cele trei calități care au acum cea mai mare valoare în încercarea de a-i convinge pe alții. Unul dintre mottourile celor din breasla vânzătorilor a fost vreme îndelungată ABC – „Always Be Closing".* Cele trei capitole ale Părții a doua vor introduce noul ABC – Acordare, Bună dispoziție și Claritate.

Capitolul 4 este despre „acordare" – armonizarea cu indivizii, grupurile și contextele. Mă inspir dintr-un bogat corpus de cercetări pentru a vă ilustra cele trei reguli ale acordării – și motivele pentru care extrovertiții sunt rareori cei mai buni oameni de vânzări.

Capitolul 5 se ocupă de „bună dispoziție" – calitate care combină spiritul energic cu perspectiva pozitivă. În orice efort de a-i mișca pe ceilalți, ne confruntăm cu ceea ce un veteran al vânzărilor numea „oceanul respingerii". Veți învăța de la un grup de agenți de vânzări din domeniul asigurărilor și de la câțiva dintre savanții de elită mondială din domeniul științelor sociale ce să faceți înainte, în timpul și în urma tranzacțiilor pentru a rămâne la suprafață. Și veți vedea de ce a crede cu adevărat în ceea ce vinzi a ajuns să fie esențial pentru noul teritoriu al vânzărilor.

În Capitolul 6 aduc în discuție „claritatea" – capacitatea de a descifra situațiile neclare. Se susține de multă vreme că oamenii de vânzări de top – fie cei din vânzările tradiționale sau cei din vânzarea fără vânzări – se pricep la *rezolvarea* problemelor. Aici vă voi arăta că ceea ce contează mai mult astăzi este *identificarea* problemelor. Una dintre cele mai eficiente

* „Întotdeauna încheiați vânzarea" (n.t.).

modalități de a-i convinge pe ceilalți este să dezvălui dificultățile cu care s-ar putea să nu știe că se confruntă. Aici veți afla de asemenea despre măiestria curatorială – ca și despre câteva modalități inteligente de a încadra alegerile pe care le faceți în rolul de curator.

După ce ați învățat cum să fiți, cu ajutorul ABC-ului Acordării, Bunei dispoziții și al Clarității, trecem la Partea a treia, care descrie ce să *faceți* – abilitățile care contează cel mai mult.

Începem Capitolul 7 cu „susținerea discursului de vânzare". De când există lifturi în clădiri, oamenii întreprinzători și-au rafinat discursurile din lift. Însă astăzi, când atenția s-a diminuat (și toți oamenii din lift stau cu nasul în telefon), această tehnică a ajuns să fie depășită. În acest capitol veți descoperi cei șase succesori ai discursului din lift, cum și când să îi puneți în practică.

Capitolul 8, „Improvizați", vă arată ce să faceți atunci când discursurile dumneavoastră de vânzare, perfect acordate, de o bună dispoziție adecvată și extrem de clare, ies în mod inevitabil anapoda. Veți cunoaște un veteran în arta improvizației și veți vedea de ce înțelegerea regulilor teatrului improvizațional vă poate aprofunda forța persuasivă.

În cele din urmă vine Capitolul 9, „Serviți". Aici veți învăța cele două principii care sunt esențiale dacă doriți ca vânzările sau vânzarea fără vânzări să aibă vreo însemnătate: trebuie să fie personale și să aibă un scop.

Pentru a vă ajuta să puneți în practică aceste idei, la sfârșitul fiecărui capitol din Partea a doua și a treia veți găsi zeci de tehnici inteligente, derivate din cele mai recente studii și cele mai bune practici din întreaga lume. Numesc aceste cazuri ilustrative – colecții de instrumente și sugestii, evaluări și exerciții, liste de măsuri și recomandări de lectură – „Servietele cu Mostre"*,

* În engleză: *sample cases* (n.t.).

în semn de omagiu adus comis-voiajorului care cândva căra după sine ditamai valizele, în care adăpostea produsele pe care le purta dintr-un oraş în altul. Sper ca la finalul acestei cărţi să deveniţi mai eficienţi în încercarea de a-i convinge pe alţii.

Dar, la fel de important, sper că veţi vedea actul vânzării ca atare într-o nouă lumină. Vânzarea, am ajuns să înţeleg, este mai imperioasă, mai importantă şi, în felul său subtil, mai frumoasă decât ne dăm seama. Abilitatea de a-i convinge pe ceilalţi astfel încât să-i determinăm să schimbe ceea ce deţin cu ceea ce avem noi de oferit este vitală pentru supravieţuirea şi fericirea noastră. Ne-a ajutat specia să evolueze, ne-a crescut standardele legate de nivelul de trai şi ne-a îmbogăţit viaţa cotidiană. Capacitatea de a vinde nu este o adaptare nefirească la lumea nemiloasă a comerţului. Face parte din ceea ce suntem. După cum veţi vedea, dacă am fost suficient de convingător încât să vă determin să întoarceţi pagina, vânzarea este fundamental umană.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea întâi

Renașterea unui comis-voiajor

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1 | Cu toții suntem în vânzări acum

Norman Hall nu ar trebui să existe. Dar iată-l – în carne și oase și cu papion – într-o după amiază de marți, stând într-un birou de avocatură din centrul orașului San Francisco și explicând în fața a două avocate de ce le-ar fi de folos să mai schimbe una, alta pentru a-și împrospăta biroul.

Cu un gest de magician, Hall începe prin a scoate din geantă ceva ce pare a arăta ca o baghetă neagră. Scutură din încheietură și – *voilà!* – se ivește un panaș de pene negre. Și nu orice fel de pene, dezvăluie el.

„Acestea sunt... Pene. De struț. Mascul."

Acest pămătuf de șters praful, care costă 21,99 dolari, este cel mai bun de pe piață, le spune ele cu o voce mieroasă, dar sonoră. E perfect pentru curățarea ramelor de tablouri, a jaluzelelor sau a oricăror altor lucruri în ale căror orificii se adună praful.

Penelope Chronis, care conduce mica firmă de imigrație cu partenera sa de afaceri și de viață, Elisabeth Kreher, privește din spatele biroului și scutură din cap. Nu e interesată.

Hall îi arată Peria de bucătărie #300, o ustensilă solidă, alb-verde.

Deja au una.

Hall împrăștie pe biroul lui Chronis niște „cârpe de microfibră" și „o cârpă anti-ceață pentru parbrizul mașinii și oglinzile de baie".

Nu, mulțumesc.

Hall are şaptezeci şi cinci de ani; tâmplele sale sunt acoperite de şuviţe rare de păr alb. Poartă nişte ochelari conservatori şi o mustaţă în care firele albe le-au cucerit în cele din urmă pe cele castanii, după ceea ce pare a fi fost o luptă care a durat ani buni. Poartă pantaloni maro-închis, o cămaşă cu dungi albastre subţiri, un pulover cu anchior de culoarea castanei şi un papion roşu cu imprimeu. Arată ca un profesor spilcuit şi uşor excentric. E neobosit.

Ţine în poală un dosar cu trei inele, care conţine în jur de douăzeci şi ceva de pagini cu imagini de produse, pe care le-a decupat şi introdus în ţiple transparente din plastic. „Acesta este un produs pe care vă puteţi baza în îndepărtarea petelor", le spune lui Chronis şi Kreher când ajunge la pagina dedicată articolelor de spălat. „Pulverizaţi pe haine înainte de a le pune în maşina de spălat." Avocatele nu sunt deloc impresionate. Aşa că Hall scoate cartea cea mare: tablete anti-molii. „Vând mai multe bucăţi din acest articol decât toate produsele din catalogul meu laolaltă", spune el. „Omoară moliile, îndepărtează mucegaiul, rugina şi mirosurile neplăcute." Costă doar 7,49 dolari.

Nu.

Apoi, întorcând pagina, le arată un set de perii de curăţat toaleta, zâmbeşte, se opreşte pentru a spori efectul şi spune: „Acestea sunt articolele mele romantice".

Nimic, nici de data asta.

Dar când ajunge la bureţii din oţel inoxidabil, stârneşte un crâmpei de interes, care devine în curând o dorinţă de nestăpânit. „Sunt minunaţi, foarte neobişnuiţi. Sunt bureţi din sârmă, însă nu unii pe care-i găseşti pe toate drumurile", spune el. Fiecare dintre ei este alcătuit din opt mii de inci de fir neîntrerupt de oţel inoxidabil, răsucit de patruzeci de mii de ori.

Îi puteți introduce în mașina de spălat vase. O cutie cu trei bureți face doar 15 dolari.

Adjudecat.

În curând ajunge la unul dintre produsele sale mai piperate, un aspirator cu filtru electrostatic. „Are patru perii din păr de porc și nailon. În contact cu podeaua pe care alunecă, dezvoltă un curent static, care îi permite să aspire zahărul și sarea de pe o dușumea neacoperită de covor", explică el. „Este cadoul meu preferat de nuntă." O altă pauză strategică bine punctată. „Bate prăjitorul de pâine de departe."

Chronis și Kreher mușcă și această momeală.

După ce s-au scurs aproximativ douăzeci de minute, iar Hall a ajuns la ultima filă a catalogului încropit de el însuși, scoate chitanțierul și mâzgălește o sumă: 149,96 dolari. Îi înmânează chitanța lui Chronis, spunând: „Sper că vom rămâne prieteni după ce vă uitați pe ea".

Pălăvrăgește câteva momente, apoi își strânge dosarul și gențile, ridicându-se să plece. „Vă mulțumesc tare mult", spune el. „Vă voi aduce produsele mâine, la prima oră."

Norman Hall este comis-voiajor și reprezintă compania Fuller Brush. Dar nu e un comis-voiajor oarecare.

Este... ultimul. Din. Tagma. Sa.

Dacă aveți sub patruzeci de ani sau nu ați petrecut prea mult timp în Statele Unite, s-ar putea să nu-l recunoașteți pe Omul de la Fuller Brush. Dar dacă sunteți americani și ați depășit o anumită vârstă, știți că era o vreme când nu puteați să-l evitați. Cohorte de comis-voiajori, echipați cu servietele lor pline de mostre, doldora de perii, mărșăluiau prin cartierele în care locuiau familii din clasa de mijloc și se înființau la ușă, trâmbițând: „Sunt omul dumneavoastră de la Fuller Brush".

Apoi, oferind în dar o perie de curăţat legume, cunoscută drept Peria priceputǎ, încercau să aplice ceea ce avea să fie în curând cunoscută drept tehnica „punerii piciorului în prag".

Totul a început în 1903, când un tânăr de la o fermă din Noua Scoţie, în vârstă de optsprezece ani, numit Alfred Fuller, a sosit în Boston pentru a-şi începe cariera. Era, în propriile sale cuvinte, „un băietan de la ţară, masiv şi stângaci, lipsit de orice rafinament şi practic neşcolit"[1] – şi a fost concediat rapid de la primele trei sale locuri de muncă. Însă unul din fraţii săi i-a găsit o slujbă în vânzări la Somerville Brush and Mop Company şi, cu câteva zile înainte de a împlini douăzeci de ani, tânărul Alfred şi-a găsit vocaţia. „Am început fără prea multă pregătire şi nu aveam nicio calificare specială, din câte ştiam eu", i-a mărturisit el unui jurnalist ani mai târziu, „dar am descoperit că puteam să vând acele perii"[2].

După un an în care a bătut din uşă în uşă, vânzând produse Somerville, Fuller a început, hmm, să se sature să muncească pentru altcineva. Astfel că şi-a amenajat un atelier pentru a face propriile perii. Noaptea, supraveghea mica fabrică. Ziua, bătea străzile, vânzând ceea ce produsese. Spre uimirea sa, mica întreprindere s-a dezvoltat. Când avea nevoie de mai mulţi comis-voiajori pentru a pune în vânzare produse suplimentare şi a cuceri noi teritorii, dădea un anunţ într-o publicaţie numită *Everybody's Magazine*. În câteva săptămâni, ţăranul din Noua Scoţie avea 260 de noi agenţi de vânzări, o afacere care se desfăşura la nivel naţional şi era pe cale să devină o emblemă culturală.

Către finalul anilor 1930, forţa de vânzări a lui Fuller ajunsese la peste cinci mii de oameni. Doar în 1937, reprezentanţii Fuller care umblau din uşă în uşă au dăruit în jur de 12,5 milioane de Perii pricepute. În 1948, opt mii trei sute de agenţi de vânzări din America de Nord vindeau „perii" de curăţat şi de

păr „la 20 de milioane de familii din Statele Unite și Canada", după cum relata *The New Yorker*. În același an, agenții de vânzări de la Fuller, cu toții reprezentanți independenți care lucrau doar pe bază de comision, au făcut aproape cincizeci de milioane de vizite la casele familiilor din Statele Unite – țară care la momentul respectiv avea mai puțin de patruzeci și trei de milioane de gospodării. La începutul anilor 1960, Fuller Brush era, în dolarii de azi, o companie de miliarde de dolari.[3]

Mai mult, Omul de la Fuller a devenit o figură de referință în cultura populară – un fel de Lady Gaga prin ubicuitatea sa. În varianta animată a *Celor trei purcelușI*, realizată de Disney, care a câștigat un premiu Oscar în 1933, cum a încercat Lupul cel mare și rău să pătrundă în casele purcelușilor? S-a deghizat în Omul de la Fuller Brush. Cum și-a câștigat Donald Duck traiul pentru o perioadă? Vânzând perii Fuller. În 1948, Red Skelton, pe atunci unul dintre cele mai mari nume de la Hollywood, a fost protagonistul filmului *The Fuller Brush Man*, o comedie trăsnită, în care unui comis-voiajor amărât i se înscenează o crimă – și trebuie să-și facă dreptate, să găsească vinovatul și să cucerească fata, vânzând câteva perii de jaluzele între timp. La doar doi ani după, la Hollywood s-a produs în esență același film, cu aceeași intrigă – care de data aceasta se numea *The Fuller Brush Girl*, rolul principal fiind interpretat de Lucille Ball, o vedetă de o notorietate și mai mare. Odată cu trecerea timpului, dădeai peste Omul de la Fuller Brush nu doar pe treptele casei, ci și în caricaturile din *New Yorker*, în glumele moderatorilor emisiunilor TV și în versurile cântecelor lui Dolly Parton.

Omul de la Fuller dădea dovadă de virtuozitate în activitatea sa. „Arta angajaților Fuller de a deschide ușile era privită de către cunoscătorii din tagma negustorilor ambulanți care acționau cu detașare cam cu aceeași stimă cu care pasionații de

balet vorbesc despre un spectacol al Teatrului Balşoi – ca fiind poezie pură", scria *American Heritage*. „În mâinile pricepute ale unui reprezentant al companiei Fuller, periile deveneau nu nişte banale articole menajere, ci unelte specializate, care nu puteau fi obţinute din altă parte."[4] Cu toate acestea şi el* dădea dovadă de virtuozitate, prezenţa sa constantă în cartiere transformându-l într-un personaj prietenos. „Oamenii de la Fuller care vindeau perii scoteau dinţi, făceau masaje contra durerilor de cap, moşeau femeile pe cale să nască, administrau vomitive contra otrăvii, preveneau sinuciderile, descopereau crime, ajutau la organizarea înmormântărilor şi duceau pacienţii la spital cu maşina."[5]

Iar apoi, la fel de brusc ca şi un ciocănit neaşteptat la uşă, Omul de la Fuller Brush – însăşi întruparea vânzărilor secolului XX – practic a dispărut. Gândiţi-vă. Oriunde aţi locui în lume, când v-a sunat ultima oară la uşă un comis-voiajor cu o valiză cu mostre? În februarie 2012, Fuller Brush Company a aplicat pentru reorganizare, conform Capitolului 11 din legea falimentului Statelor Unite. Însă ceea ce i-a surprins cel mai mult pe oameni nu a fost faptul că Fuller declarase faliment, ci că încă mai exista pentru a mai avea ceva de declarat.

Cu toate acestea, Norman Hall rămâne angajatul companiei. Dimineaţa devreme, urcă într-un autobuz care trece pe lângă casa sa din Rohnert Park, California, şi călătoreşte nouăzeci de minute până în centrul oraşului San Francisco. Îşi începe turele în jurul orei 9:30 dimineaţa şi merge pe jos cam şapte-opt kilometri în fiecare zi, în susul şi în josul străzilor foarte abrupte din San Francisco. „Credeţi-mă", mi-a spus

* Reprezentantul Fuller era aproape întotdeauna un „el", deşi în anii 1960, când compania a lansat o linie de cosmetice, a recrutat un grup de agente de vânzări, pe care le-a numit Fullerettes.

într-una din zilele în care l-am însoțit, „cunosc toate zonele drepte și cele mai bune toalete".

Când Hall și-a început activitatea în anii 1970, în San Francisco lucrau alte câteva zeci de agenți de vânzări de la Fuller Brush. De-a lungul timpului, numărul acestora a scăzut simțitor. Iar acum Hall este singurul rămas. Astăzi, când întâlnește un nou client și se prezintă drept Omul de la Fuller, este adesea întâmpinat cu surpriză. „Nu, zău!", spun oamenii. Într-o după-amiază, când îl însoțeam, Hall s-a prezentat șefului departamentului de mentenanță, care avea cincizeci și ceva de ani, al unui magazin de vestimentație. „Chiar?", a strigat omul. „Tatăl meu a fost comis-voiajor la Fuller Brush în Oklahoma!" (Din păcate, acest potențial client nu a cumpărat nimic, deși Hall a remarcat că mopul sprijinit în colțul magazinului provenea de la Fuller.)

După patruzeci de ani, Hall are un garaj plin de articole de la Fuller, însă conexiunea sa cu compania-mamă aflată în agonie este minimă. Lucrează pe cont propriu. În ultimii ani, a asistat la scăderea numărului clienților, la împuținarea comenzilor și diminuarea profiturilor. Oamenii nu au timp pentru un comis-voiajor. Vor să comande lucruri online. Și, apropo, perii? Cui îi pasă? În încercarea de a se adapta la realitate, Hall a redus timpul pe care îl dedica vânării clienților. Acum petrece doar două zile pe săptămână plimbându-și dosarul legat în piele prin cartierul comercial și de afaceri din San Francisco. Iar atunci când scoate din geantă ultima perie din păr de porc și își pune papionul în cui, știe că nu va fi înlocuit. „Nu cred că oamenii vor să mai facă acest gen de muncă", mi-a mărturisit el.

La două luni după anunțarea falimentului companiei Fuller, Encyclopaedia Britannica, care și-a dobândit notorietatea datorită comis-voiajorilor săi, ce mergeau din ușă în ușă, a sistat

producția de enciclopedii tipărite. O lună mai târziu, Avon – ale cărei agente de vânzări sunau la soneriile tuturor caselor din Birmingham până în Bangkok – și-a concediat CEO-ul, căutând salvarea în brațele unui pețitor corporatist. Aceste colapsuri păreau mai degrabă inevitabile decât șocante, reprezentând ultima mișcare din corul damnării, care de mulți ani prevestea decesul vânzărilor.

Melodia, invocând aproape întotdeauna piesa lui Arthur Miller din 1949, *Moartea unui comis-voiajor*, sună cam așa: într-o lume în care oricine poate găsi orice, atingând doar câteva taste, intermediarii precum comis-voiajorii sunt inutili. Nu fac decât să întineze mecanismele comerțului, încetinind tranzacțiile și făcându-le să fie mai costisitoare. Consumatorii individuali se pot documenta singuri, obținând sfaturi cu privire la achiziționare de pe rețelele sociale. Companiile mari își pot optimiza procesele de achiziții cu softuri sofisticate, care îi asmut pe distribuitori unii împotriva celorlalți, facilitând obținerea celui mai mic preț. În același fel în care bancomatele au redus rândurile funcționarilor bancari, iar centralistele au devenit anacronice odată cu apariția switch-urilor digitale, tehnologiile de astăzi au făcut ca agentele și agenții de vânzări să devină irelevanți. Pe măsură ce ne bazăm din ce în ce mai mult pe site-uri și pe telefoane inteligente pentru a localiza și cumpăra lucrurile de care avem nevoie, agenții de vânzări ca atare – ca să nu mai spunem chiar actul vânzării – vor dispărea în lada de gunoi a istoriei.[6]

Norman Hall este, fără îndoială, ultimul din speța sa. Iar Fuller Brush Company ar putea dispărea definitiv înainte de a ajunge la ultima pagină a acestei cărți. Însă ar trebui să ne abținem să continuăm cu pregătirile de înmormântare. Toate acele anunțuri care trâmbițează moartea vânzărilor și a celor care se ocupă de ele sunt eronate. Într-adevăr, dacă

cineva şi-ar propune să scrie despre vânzări în cel de-al doilea deceniu al secolului XXI, ar trebui să înceapă cu anunţarea naşterii acestora.

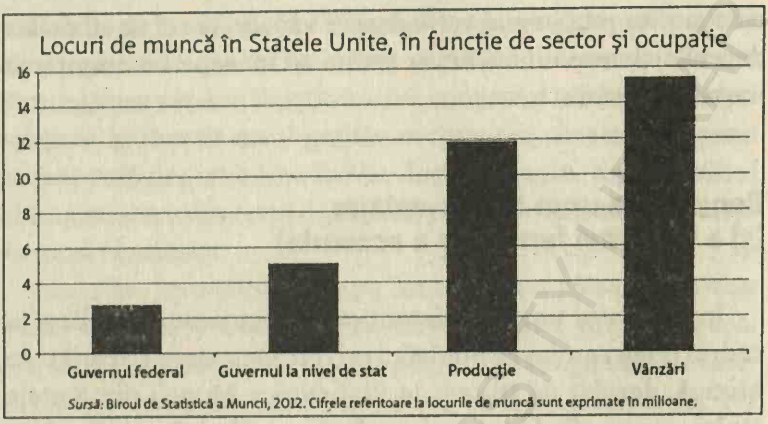
Renaşterea unui comis-voiajor (şi a variantei feminine a acestuia)

În cuprinsul unui consistent raport semianual, realizat în cadrul programului de Statistici privind Ocuparea Locurilor de Muncă, derulat de Biroul de Statistică a Muncii din Statele Unite, poate fi descoperită, deşi e adânc înşurubată, o informaţie neaşteptată şi surprinzător de semnificativă: unul din nouă muncitori americani lucrează în vânzări.

În fiecare zi, peste cincisprezece milioane de oameni îşi câştigă pâinea încercând să convingă pe altcineva să facă o achiziţie.[7] Sunt brokeri imobiliari, agenţi de vânzări din domeniul industrial şi vânzători de acţiuni. Vând avioane companiilor aeriene, trenuri consiliilor orăşeneşti şi automobile potenţialilor şoferi, în peste zece mii de reprezentanţe din întreaga ţară. Unii lucrează în birouri fiţoase, cu panorame splendide, alţii în cubicule mizere, tapetate cu caricaturi cu Dilbert* şi un calendar gratuit. Însă toţi vând – de la contracte de consultanţă în valoare de milioane de dolari la abonamente de zece dolari la o revistă sau alta şi tot ce se mai poate încadra între.

Gândiţi-vă: sectorul de producţie al economiei Statelor Unite, încă cea mai mare din lume, dă la iveală bunuri în valoare de două trilioane de dolari în fiecare an. Însă în Statele Unite există mult mai mulţi agenţi de vânzări decât muncitori în

* Serie de caricaturi realizate de Scott Adams, care satirizează birocraţia funcţionărească, având-l ca personaj principal pe inginerul Dilbert (n.t.).



Sursă: Biroul de Statistică a Muncii, 2012. Cifrele referitoare la locurile de muncă sunt exprimate în milioane.

fabrici. Americanilor le place teribil să se plângă de faptul că guvernul este supradimensionat – însă forța de vânzări din America depășește numărul total al celor care alcătuiesc forța de muncă de la nivel federal cu peste cinci la unu. În Statele Unite, sectorul privat angajează de trei ori mai mulți agenți de vânzări decât numărul angajaților guvernamentali din toate cele cincizeci de state luate laolaltă.

Prezența unui număr atât de mare de agenți de vânzări în cea mai mare economie a planetei pare bizară, date fiind cele două evenimente economice de proporții cataclismice din ultimul deceniu – implozia sistemului financiar global și explozia conectivității la internet. Cu siguranță, vânzările, ca aproape toate celelalte tipuri de muncă, au fost prinse în vârtejul Marii Recesiuni. Între 2006 și 2010, în Statele Unite au dispărut în jur de 1,1 milioane locuri de muncă. Cu toate acestea, chiar și după cea mai puternică criză economică din ultimii cincizeci de ani, vânzările rămân cea de-a doua categorie ocupațională ca pondere (după aceea a funcționarilor și a lucrătorilor din domeniul administrativ) în cadrul forței de muncă din America, la fel cum fuseseră de decenii în șir. Mai

mult, Biroul de Statistică a Muncii estimează că, până în 2020, Statele Unite vor adăuga aproape două milioane de *noi* locuri de muncă în domeniul vânzărilor. În mod similar, internetul nu a avut întocmai efectul anticipat de mulţi asupra vânzărilor. Din 2000 până azi, exact perioada în care banda largă, telefoanele inteligente şi comerţul electronic au luat avânt, eliminând statutul de intermediar al agenţilor de vânzări şi subminând nevoia de vânzare, numărul total al locurilor de muncă din vânzări a crescut, iar raportul dintre cei care activează în vânzări şi numărul total al lucrătorilor care alcătuiesc forţa de muncă din Statele Unite a rămas exact la fel: unu la nouă.[9]

Ceea ce este valabil pentru Statele Unite se verifică şi în restul lumii. De exemplu, în Canada, „vânzările şi ocupaţiile din domeniul serviciilor" – o categorie mai amplă decât cea utilizată de Statele Unite – constituie doar ceva mai mult de 25% din forţa de muncă din Canada. Datele recensământului procesate de Biroul de Statistică din Australia arată că 10% din forţa de muncă australiană se încadrează la rubrica „lucrători în vânzări". În Marea Britanie, care utilizează un cu totul alt set de categorii ocupaţionale, totalul slujbelor care implică vânzarea (de exemplu, „conturile de vânzări şi managerii care se ocupă de dezvoltarea afacerii" şi „agenţii de vânzări sau consultanţii care vând vehicule şi piese de schimb") se ridică la aproape trei milioane de muncitori, numărul total al forţei de muncă fiind de aproximativ treizeci de milioane – sau, din nou, raportul este de unu la zece. La nivelul întregii Uniuni Europene, cifra este ceva mai ridicată.[10] Conform celor mai recente date disponibile, la care se adaugă calculele oficialilor de la Eurostat, agenţia statistică a UE, în jur de 13% din cele peste două sute de milioane de persoane care alcătuiesc forţa de muncă a Uniunii Europene lucrează în vânzări.[11]

Între timp, Japonia a angajat aproape 8,6 milioane de „lucrători în vânzări", în 2010, ultimul an pentru care sunt disponibile date. Din totalul de aproape 63 de milioane de oameni care alcătuiesc forța de muncă, înseamnă că mai mult de un muncitor din opt care activează în cea de-a treia economie a lumii lucrează în vânzări.[12] În cazul Indiei și al Chinei, țări mai mari, dar cu piețe mai puțin dezvoltate, datele sunt mai greu de obținut. Probabil că procentajul celor care muncesc în vânzări este mai mic decât în America de Nord, Europa și Japonia, parțial deoarece o mare parte din locuitorii acestor țări lucrează încă în agricultură.[13] Însă, pe măsură ce India și China devin mai prospere, sute de milioane din cetățenii lor ajungând să pătrundă în clasa de mijloc, nevoia de oameni care activează în vânzări va crește inevitabil. Pentru a cita un singur exemplu, McKinsey & Company estimează că numărul reprezentanților medicali din cadrul industriei farmaceutice din India, aflată în plină dezvoltare, se va tripla, ajungând la 300 000 de angajați până în 2020.[14]

Puse cap la cap, datele arată că, în loc să scadă ca relevanță și dimensiuni, vânzările au rămas un sector solid pe piețele muncii din întreaga lume. Chiar dacă economiile avansate s-au transformat – trecând de la bunuri materiale și cărăușie la servicii care necesită calificare și la gândire conceptuală –, nevoia de oameni care să lucreze în vânzări nu s-a diminuat.

Însă acesta nu este decât începutul poveștii.

Ascensiunea vânzării fără vânzări

Bărbații și femeile care activează în agențiile statistice de pe glob se numără printre eroii ignorați ai economiei moderne. Aceștia adună zi de zi o mulțime de date, pe care le

investighează, le analizează și le transformă în rapoarte care ne ajută pe noi, ceilalți, să înțelegem ce se întâmplă în domeniile noastre de activitate, pe piețele de muncă și în viețile noastre. Totuși, acești funcționari publici devotați sunt totodată limitați – de bugete, de politică și, mai ales, chiar de întrebările pe care le adresează.

Astfel că, deși e posibil să fiți surprinși de ideea că unul din nouă americani își câștigă traiul din vânzări, m-am întrebat dacă acest fapt nu cumva masca un adevăr și mai contrariant. De pildă, eu personal nu lucrez „în vânzări" în sens categoric. Cu toate acestea, după cum scriam în Introducere, în momentul în care m-am apucat să-mi deconstruiesc propriile zile de lucru, am descoperit că îmi petrec o parte semnificativă de timp vânzând, într-un sens mai larg – convingându-i, influențându-i și determinându-i pe alții să facă ceva. Și nu sunt un om special. Medicii le vând pacienților un remediu. Avocații le vând juraților un verdict. Profesorii le vând elevilor ideea de a fi atenți la oră. Antreprenorii curtează investitorii, scriitorii flatează producătorii, antrenorii lingușesc jucătorii. Indiferent de profesia noastră, susținem prezentări în fața colegilor noștri și ținem discursuri de vânzare în fața noilor clienți. Încercăm să ne convingem șeful să mai dea drumul câtorva dolari de la buget sau departamentul de resurse umane să ne adauge mai multe zile de concediu.

În ciuda acestui fapt, nici una dintre aceste activități nu apare vreodată în tabelele de date.

Același lucru este valabil și în ceea ce privește lucrurile care se strecoară de cealaltă parte a graniței din ce în ce mai ambigue dintre muncă și viață. Mulți dintre noi ne dedicăm acum o parte din timpul liber vânzării – fie că e vorba de obiecte de artizanat pe Etsy, de cauze nobile pe DonorsChoose sau de planuri fără sens pe Kickstarter. Și, într-un număr uimitor și cu o

energie feroce, astăzi intrăm pe internet pentru a ne vinde – pe paginile de Facebook, prin intermediul conturilor de pe Twitter sau al profilurilor de pe Match.com. (Reţineţi: niciunul dintre cele şase nume pe care tocmai le-am menţionat nu exista cu zece ani în urmă.)

Perspectiva convenţională asupra comportamentului economic este aceea că producţia şi consumul sunt cele mai importante activităţi economice. Însă astăzi, o mare parte din ceea ce facem pare totodată a implica puterea de a-i *convinge* pe ceilalţi. Adică îi convingem pe alţi oameni să se despartă de resurse – fie că este vorba despre ceva tangibil, precum banii în numerar, sau intangibil, cum ar fi efortul sau atenţia –, astfel încât să obţinem ce ne dorim, atât noi, cât şi ei. Problema este că nu există date nici pentru a confirma, nici pentru a infirma această suspiciune – deoarece implică întrebări pe care nicio agenţie de statistică nu le adresează.

Astfel că mi-am propus să umplu vidul. În colaborare cu Qualtrics, o companie de cercetare şi analiză de date, aflată în plină expansiune, am iniţiat un studiu care să încerce să dezvăluie cât timp şi energie dedică oamenii tentativei de a-i convinge pe alţii şi ce putem încadra în categoria vânzării fără vânzări – vânzare care nu presupune că cineva trebuie să achiziţioneze ceva.

Acest studiu, intitulat sondajul *Ce faceţi la muncă?*, a constituit un demers cuprinzător. Utilizând nişte instrumente sofisticate de cercetare, am strâns date de la 9 057 de respondenţi din întreaga lume. Statisticienii de la Qualtrics au analizat răspunsurile, au eliminat sondajele invalide sau incomplete şi au evaluat dimensiunile şi compoziţia grupului de subiecţi pentru a vedea cât de bine reflecta acesta populaţia. Deoarece numărul respondenţilor din afara graniţelor Statelor Unite s-a dovedit a nu fi suficient de mare pentru a trage concluzii relevante

din punct de vedere statistic, am redus în mare măsură analiza la un grup de subiecți alcătuit din peste șapte mii de muncitori adulți, cu normă întreagă, din Statele Unite. Validitatea statistică a rezultatelor este similară validității anchetelor efectuate de firme notabile de sondare a opiniei publice, despre care e posibil să citiți pe durata campaniilor electorale. (De exemplu, sondajele Gallup sunt în genere aplicate unor grupuri de o mie de respondenți).[15]

Au rezultat două descoperiri principale:

1. *La ora actuală, la locul de muncă, oamenii petrec cam 40% din timp implicându-se în forme de vânzare fără vânzări – convingându-i, influențându-i și determinându-i pe alții prin metode care nu presupun realizarea vreunei achiziții, de către niciuna din părți. Într-o serie de profesii, dedicăm în jur de douăzeci și patru de minute din fiecare oră încercării de a-i convinge pe alții.*
2. *Oamenii consideră că acest aspect al muncii este crucial pentru succesul lor profesional – chiar în exces, în raport cu intervalul apreciabil de timp dedicat acestui demers.**

Iată ceva mai multe detalii despre ce am descoperit și cum am ajuns la aceste concluzii:

Am început prin a-i ruga pe respondenți să se gândească la ultimele lor două săptămâni de muncă și la ce au făcut în cea mai mare parte a timpului. Marea surpriză: citirea și răspunsul la e-mailuri se aflau în capul listei – urmate de conversații față în față și de participarea la ședințe.

Apoi i-am rugat să se gândească ceva mai profund la conținutul efectiv al acelor experiențe. Le-am prezentat o serie

* Puteți găsi rezultatele complete ale studiului și detalii despre metodologia utilizată pe site-ul meu: http://www.danielpink.com/study.

de alegeri, întrebându-i: „Indiferent dacă ați folosit e-mailul, telefonul sau conversațiile față în față, cât timp ați alocat" fiecăreia dintre următoarele: „procesarea informațiilor", „vânzarea unui produs sau a unui serviciu" și altor activități? Respondenții au mărturisit că și-au petrecut cea mai mare parte a timpului „procesând informații". Însă imediat după aceasta se situau trei activități centrale pentru vânzarea fără vânzări. Apoape 37% dintre respondenți au afirmat că dedicau un interval apreciabil de timp pentru a-i „învăța, îndruma sau instrui pe ceilalți". 39% au spus același lucru despre „servirea clienților sau a cumpărătorilor". Și aproape 70% au mărturisit că își petrec cel puțin o parte din timp „convingându-i sau determinându-i pe alții" să facă un anumit lucru. Mai mult, vânzarea fără vânzări s-a dovedit a fi vizibil predominantă față de vânzarea tradițională. Când i-am întrebat cât timp acordau „vânzării unui produs sau serviciu", cam jumătate din respondenți au răspuns „deloc".

Într-o parte ulterioară a sondajului a fost inserată o altă întrebare menită să sondeze informații similare și să evalueze validitatea interogației precedente. Aceasta le oferea respondenților un „culisor", care acoperea o scală de la 0 la 100 de puncte, pe care îl puteau împinge spre dreapta pentru a indica un procentaj. Am întrebat: „Ce procent din munca dumneavoastră presupune convingerea sau determinarea oamenilor să renunțe la un lucru pe care îl prețuiesc în schimbul a ceva ce dețineți?"

În medie, replica tuturor respondenților a fost: 41%. S-a ajuns la această medie într-un mod interesant. Un grup mare de respondenți s-a înscris într-o marjă procentuală de 15-20%, în vreme ce un grup mai mic, însă semnificativ, s-a încadrat într-un procentaj de 70-80%. Cu alte cuvinte, mulți oameni petrec o bună perioadă încercând să-i convingă pe ceilalți – însă, pentru unii, demersul persuasiv este elementul central al

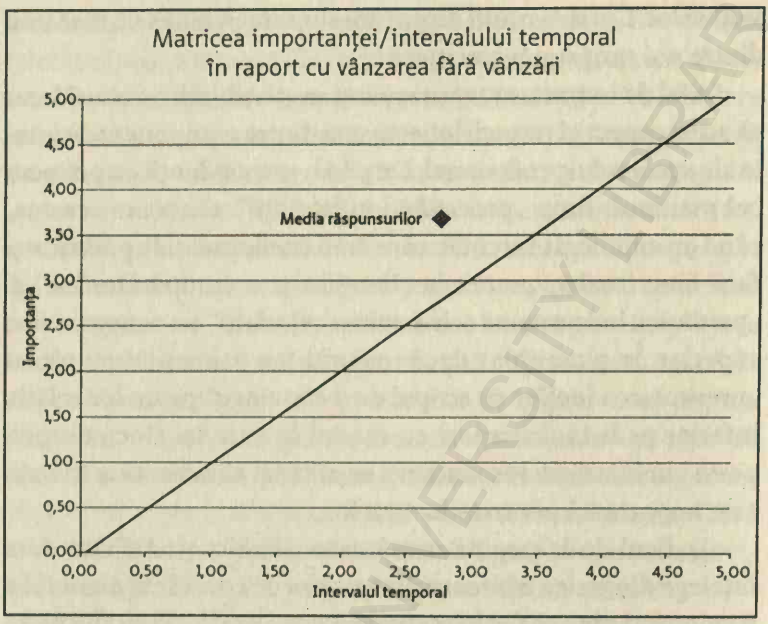
slujbei lor. Cei mai mulți dintre noi suntem persuasivi; însă unii dintre noi sunt super-persuasivi.

La fel de important, aproape toți respondenții au considerat că acest aspect al muncii lor este una dintre componentele vitale ale succesului profesional. De pildă, respondenții au petrecut cel mai mult timp „procesând informații". Cu toate acestea, când au enumerat sarcinile care erau fundamentale pentru a-și face bine treaba, „servirea clienților și a cumpărătorilor" și „predarea, îndrumarea și instruirea celorlalți" au ocupat un loc superior. În plus, chiar dacă majoritatea oamenilor au plasat „prezentarea ideilor cu scopul de a convinge" pe un loc relativ inferior pe listă, în raport cu modul în care își alocă timpul, peste jumătate din respondenți au afirmat că această activitate este importantă pentru succesul lor.

Graficul de la pagina următoare oferă o modalitate de a înțelege dinamica izbitoare dintre ceea ce consideră oamenii a fi valoros și ceea ce fac în realitate. Pe axa verticală se află indexul calibrat, bazat pe răspunsurile din cadrul anchetei, indicând gradul de importanță acordat sarcinilor din categoria vânzării fără vânzări. Pe axa orizontală este plasat un index, din nou pe baza răspunsurilor la anchetă, care arată cât timp au petrecut oamenii, efectiv, ocupându-se de sarcinile respective.

Linia bisectoare care traversează graficul pe diagonală indică potrivirea perfectă dintre timpul petrecut și importanță. Dacă o activitate este plasată sub linia respectivă, aceasta înseamnă că oamenii petrec mai mult timp făcând ceva care nu are o importanță corespunzătoare și probabil ar trebui făcut mai rar. Dacă se situează deasupra liniei, înseamnă că activitatea respectivă este atât de esențială, încât probabil ar trebui să-i dedice și mai mult timp.

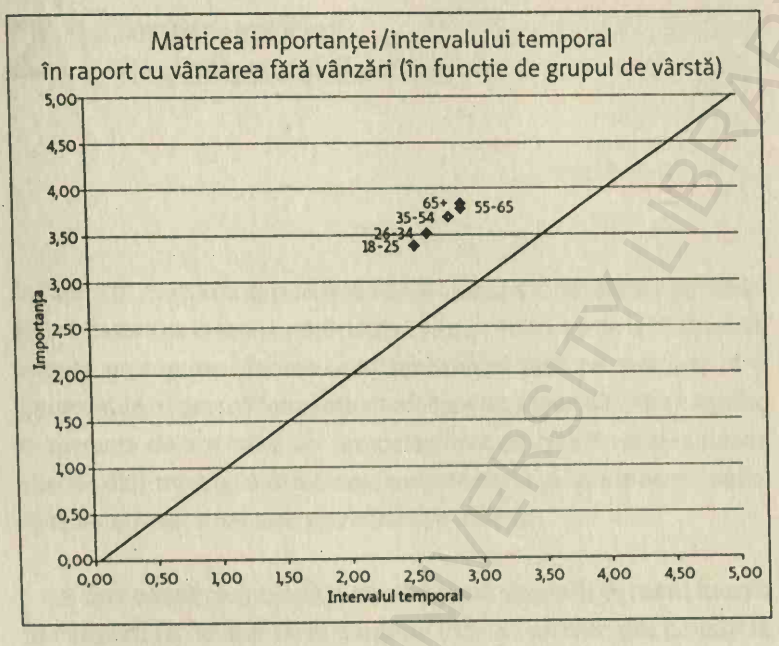
Iată unde se încadrează vânzarea fără vânzări. În raport cu intervalul temporal, coeficientul este ridicat, însă acesta crește



și mai mult în ceea ce privește importanța. Ba mai mult, după cum demonstrează graficul de la pagina următoare, care clasifică răspunsurile subiecților în funcție de grupul de vârstă, cu cât cineva este mai în vârstă și se presupune că are mai multă experiență, cu atât mai mult va afirma persoana respectivă că își petrece timpul încercând să-i convingă pe ceilalți și că acest fapt este determinant pentru succesul său.

Sondajul *Ce faceți la muncă?* începe să ofere o imagine mai clară asupra forței de muncă a secolului XXI, așa cum este aceasta exemplificată de cea mai mare economie a lumii. Datele existente arată că unul din nouă americani muncește în vânzări.

Însă noile date dezvăluie ceva și mai neașteptat: la fel stau lucrurile și în cazul celorlalți opt din nouă. Și aceștia își petrec zilele convingându-i pe alții, iar câștigarea existenței depinde de capacitatea de a o face bine.

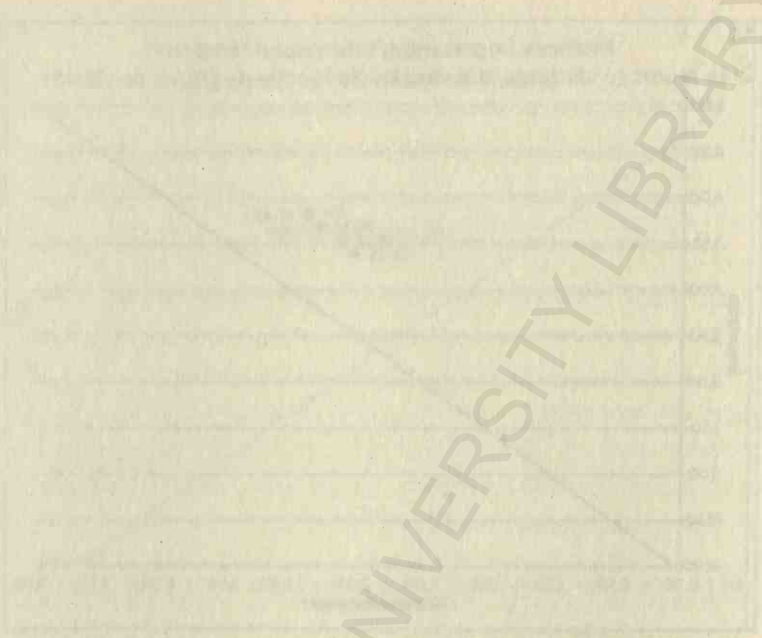


Fie că este vorba de forma tradițională a vânzărilor sau de varianta non-vânzări, cu toții ne ocupăm de vânzări la ora actuală.

Fără să o realizăm pe deplin, fiecare dintre noi face ceea ce face Norman Hall de aproape cincizeci de ani și ceea ce predecesorii săi de la Fuller au făcut timp de mai bine de jumătate de secol înaintea sa. Comis-voiajorul nu a murit. Este viu. Iar noi suntem întruchiparea sa.

Ceea ce ridică un semn de întrebare: cum s-a ajuns la *asta*? Cum se face că atât de mulți dintre noi am ajuns să facem parte din tagma celor care îi conving pe alții?

BCU IAȘI - BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY



BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2 | Antreprenoriat, flexibilitate și Ed-Med

În Capitolul 7 veți afla despre ceva numit „discursul de vânzare pe model Pixar". Bazată pe creațiile celebrului studio de animație de la Hollywood, tehnica presupune oferirea unui rezumat al ideii pe care vrei să o argumentezi, redat sub forma structurii narative a unui film Pixar. Așadar, în speranța de a modela un comportament pe care îl voi recomanda ulterior, dați-mi voie să vă stârnesc curiozitatea cu privire la acest capitol cu ajutorul unui discurs de prezentare de tip Pixar.

A fost odată ca niciodată când numai anumiți oameni lucrau în vânzări. În fiecare zi, ei vindeau lucruri pe care noi ceilalți le făceam și toată lumea era fericită. Într-o zi, lumea a început să se schimbe. Tot mai mulți dintre noi am început să lucrăm pe cont propriu – și, pentru că eram antreprenori, am devenit deodată și comis-voiajori. În același timp, companiile mari au descoperit că segmentarea sarcinilor aferente unui loc de muncă nu funcționa prea bine pe durata unor condiții volatile de afaceri – și, din acest motiv, au început să solicite abilități flexibile, care transgresau granițele dintre domenii și includeau o componentă de vânzări. Între timp, însăși economia s-a transformat, astfel că, într-un deceniu, care a trecut cât ai clipi, milioane de alți oameni au început să lucreze în domeniul educației și al îngrijirii medicale – două sectoare al căror punct central este capacitatea de a-i convinge pe ceilalți. Până când, în cele din urmă, în moduri pe care abia le-am realizat, cei mai mulți dintre noi am sfârșit în vânzări.

Aceasta este povestea în esență. Pentru a o înțelege mai în profunzime, haideți să vorbim despre murături.

Antreprenoriatul

E ușor să faci haz pe seama unui loc precum Brooklyn Brine. Compania vinde legume murate artizanale (nu, pe bune). Își are sediul în Brooklyn. Iar oamenii care lucrează acolo întrebuințează în mod liber termeni precum „asparagus lavandă", „peisaj cu usturoi" și „blogger vegan". Însă întreprinderi precum aceasta – un patron, zece angajați, paisprezece varietăți de murături – devin o parte integrantă a economiei curente. Pe parcursul acestui proces, ele acordă o nouă importanță vânzării în toate dimensiunile sale.

Brooklyn Brine întruchipează primul dintre cele trei motive pentru care tot mai mulți dintre noi constatăm că ne ocupăm de vânzări: ascendența micilor antreprenori.

Când ne gândim la diferențele dintre întreprinderile foarte mari și cele foarte mici, adesea ne concentrăm asupra unor diferențe de grad. Primele au, prin definiție, mai mult profit, mai mulți clienți și mai mulți angajați. Dar la fel de importante sunt diferențele de *tipologie*. Ceea ce fac efectiv oamenii în cadrul unor afaceri mici este adesea fundamental diferit de ceea ce fac în cadrul celor masive. În particular, organizațiile mari tind să se bazeze pe specializare. O companie alcătuită din două persoane nu are nevoie de un departament de resurse umane. O companie cu două mii de oameni nu poate supraviețui în absența unuia. În companiile mai mari, vânzarea este adesea o funcție specializată – un departament, o divizie, o sarcină pe care anumiți oameni o îndeplinesc, astfel încât alții să se poată specializa în altceva. Însă proprietarii micilor afaceri nu-și

permit acest lux. Trebuie să poarte mai multe pălării – deseori în același timp –, iar una dintre acestea este aceea de vânzător.

Shamus Jones, fondatorul Brooklyn Brine, se autointitulează „capitalist reticent". Și-a început cariera ca bucătar, a ajuns să fie nemulțumit de domeniul Horeca și, cu trei ani în urmă, s-a lansat pe cont propriu, transformându-și obiceiul de a pune la murat legume de sezon, pe care îl practica de ceva vreme, într-o afacere full-time. Fără a avea experiență în producție, operațiuni sau management, a început să experimenteze cu rețetele de murături în bucătăria comercială a unui prieten restaurator, de la zece seara până la opt dimineața. I s-a dus vestea – găsiți acum borcanele Brooklyn Brine pe rafturile magazinelor alimentare de lux din Statele Unite și Asia –, iar astăzi Jones își petrece timpul mișcând produsele și mișcându-i pe alții. Lucrează șapte zile pe săptămână, întâlnindu-se cu distribuitorii, spunând povestea companiei și încercând să convingă magazinele să-i pună produsele în vânzare. Când se întoarce la fabrica-magazin, spune că datoria sa e să influențeze angajații – astfel încât să-și facă treaba cu zel și cu pricepere. „Vreau ca toată lumea să fie fericită. Vreau ca toată lumea să fie motivată să vină la lucru." Speră să facă bani, dar acesta nu e singurul său scop. „Vreau să scot pe piață un produs cinstit, dintr-o companie cinstită", iar pentru aceasta este nevoie de vânzare în sensul tradițional și de vânzare fără vânzări în egală măsură. Astfel arată viața unui mic antreprenor. În loc să facă un singur lucru, trebuie să facă totul. Și totul implică inevitabil necesitatea de a-i convinge pe alții.

Cu siguranță, economia mondială cuprinde o mulțime de monștri de dimensiuni care s-au întins pe toată planeta – companii atât de enorme că adesea au mai multe în comun cu națiunile-state decât cu firmele private. Însă în ultimul deceniu am asistat totodată la o creștere substanțială a micilor

întreprinderi – nu numai cele precum Brooklyn Brine, care oferă produse, ci şi iniţiative de mici proporţii, alcătuite dintr-o persoană sau două, care vând servicii, creativitate şi competenţă.

Gândiţi-vă:

- Biroul de Recensământ din Statele Unite estimează că economia americană are peste douăzeci şi unu de milioane de afaceri „fără angajator" – companii care nu au niciun angajat plătit. Printre acestea se numără tot ce se poate, de la electricieni până la consultanţi IT şi designeri grafici. Deşi aceste microîntreprinderi au o contribuţie modestă la produsul intern brut al Americii, la ora actuală constituie majoritatea afacerilor din Statele Unite.[1]
- Firma de cercetare IDC estimează că 30% dintre muncitorii americani lucrează acum pe cont propriu şi că, până în 2015, la nivel mondial, numărul muncitorilor neconvenţionali (freelanceri, contractori, consultanţi şi alţii asemenea) va ajunge la 1,3 miliarde.[2] Cea mai semnificativă creştere se va înregistra în America de Nord, însă se estimează că Asia va adăuga peste şase sute de milioane de noi lucrători solo în aceeaşi perioadă.
- Unii analişti previzionează că în Statele Unite rândurile acestor antreprenori independenţi ar putea creşte cu şaizeci şi cinci de milioane până la finalul acestui deceniu, putând ajunge să constituie majoritatea forţei de muncă americane până în 2020. Unul dintre motive este influenţa generaţiei cu vârste între optsprezece şi treizeci şi patru de ani, care dobândeşte o pondere economică tot mai importantă. Conform cercetărilor efectuate de către Ewing Marion Kauffman Foundation, 54% dintre persoanele care se încadrează în această grupă de vârstă fie vor să-şi lanseze propria afacere, fie au făcut-o deja.[3]

- În şaisprezece dintre ţările membre ale Organizaţiei pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE) – printre care Franţa, Mexic şi Suedia – peste 90% din afaceri au la ora actuală mai puţin de zece angajaţi. În plus, procentajul oamenilor care sunt fie „antreprenori în formare, fie patronii-manageri ai unei noi afaceri" este mult mai ridicat pe pieţe precum China, Thailanda şi Brazilia decât în Statele Unite şi Marea Britanie.[4]
- În ancheta noastră *Ce faceţi la muncă?*, am inclus o întrebare menită să sondeze chestiunea microantreprenoriatului, formulând-o în aşa fel încât să admită faptul că astăzi mulţi oameni îşi câştigă traiul din surse multiple: „Lucraţi pe cont propriu sau conduceţi propria afacere sau munciţi în plus, pe lângă această slujbă?" 38% dintre respondenţi au răspuns afirmativ.

Având în vedere aceste cifre, „în loc să ne dăm ochii peste cap în faţa hipsterilor din Brooklyn care ştiu ce vor şi pun la murat tot ce prind, am putea să-i luăm drept repere pentru viitorul... economiei", spune Adam Davidson, reporter la *New York Times Magazine*.[5] Lawrence Katz, de la Universitatea Harvard, poate cel mai important economist în domeniul muncii din generaţia sa, este de acord. Acesta previzionează că în viitor angajaţii din clasa de mijloc nu vor munci în mari organizaţii, ci vor fi „artizani" independenţi, care se descurcă pe cont propriu.[6]

Fie că îi numim artizani, afaceri fără angajator, agenţi liberi sau microantreprenori, aceste femei şi aceşti bărbaţi vând tot timpul. Ambalează murături pentru clienţi, desigur. Însă, deoarece sunt responsabili pentru întreaga operaţiune, nu doar pentru o faţetă a acesteia, îşi stimulează partenerii de afaceri, negociind cu furnizorii şi motivându-şi angajaţii. E posibil ca

afacerea lor să se ocupe de mâncare gourmet, de servicii legale sau de peisagistică – însă cu toții încearcă să-i convingă pe alții.

Un motiv esențial – și în ultimă instanță ironic – pentru această schimbare: tehnologiile care ar fi trebuit să transforme agenții de vânzări într-un anacronism au metamorfozat în realitate mai mulți oameni în vânzători. Gândiți-vă la Etsy, o piață online destinată micilor afaceri și meșteșugarilor. Lansată în 2005, practic fără nicio investiție din afară, la ora actuală Etsy are peste 875 000 de magazine online active, care vând laolaltă bunuri în valoare de peste 400 de milioane de dolari în fiecare an.[7] Înainte să apară Etsy, abilitatea artizanilor de a ajunge la cumpărătorii de obiecte de artizanat era destul de limitată. Însă internetul – tocmai tehnologia care părea a fi destinată să îndepărteze agenții de vânzări – a doborât barierele, înlesnind accesul micilor antreprenori, facilitând vânzarea pentru un număr mai mare de artizani. La fel și în cazul eBay. În jur de trei sferturi dintr-un milion de americani susțin la ora actuală că eBay constituie sursa lor principală sau secundară de venituri.[8] Între timp, numeroși antreprenori pot strânge mai ușor fonduri datorită Kickstarter, care le permite să posteze datele de bază ale proiectelor lor creative – filme, muzică, arte vizuale, modă – și să încerce să-și vândă ideile finanțatorilor. De când s-a lansat în 2009, prin intermediul Kickstarter, 1,8 milioane de oameni au finanțat douăzeci de mii de proiecte, cu peste două sute de milioane de dolari. În doar trei ani, Kickstarter a depășit Fondul Național pentru Arte din Statele Unite, fiind cel mai mare susținător al proiectelor artistice din S.U.A.[9]

Deși internetul le-a permis microantreprenorilor să prospere, impactul său generic ar putea părea în curând ceva nostim în comparație cu telefonul inteligent. După cum afirma Marc Andreessen, care se ocupă de fonduri de investiții și care la începutul anilor 1990 a creat primul browser web: „Revoluția

telefonului inteligent este *sub*licitată".[10] Aceste mini-computere de mână pot cu siguranţă distruge anumite aspecte ale vânzărilor. Consumatorii le pot utiliza pentru a se documenta, pentru a face comparaţii în vederea cumpărăturilor, ocolind agenţii de vânzări în totalitate. Însă, încă o dată, efectul net este curând mai creativ decât distructiv. Aceeaşi tehnologie care face ca anumite tipuri de agenţi de vânzări să devină anacronici a transformat şi mai mulţi oameni în potenţiali vânzători. De pildă, existenţa telefoanelor inteligente a dat naştere unei întregi economii a aplicaţiilor, care nu exista înainte de 2007, când Apple a lansat primul iPhone. Acum, producţia de aplicaţii este răspunzătoare pentru aproape jumătate de milion de locuri de muncă numai în Statele Unite, cele mai multe dintre ele fiind create de antreprenori încadrabili la categoria cocoş.[11] În acelaşi sens, o serie de noi tehnologii, precum Square, lansată de unul dintre fondatorii Twitter, PayHere de la eBay şi GoPayment de la Intuit, ajută oamenii să accepte plăţi cu cardul de credit direct pe dispozitivele mobile – permiţând oricui deţine un telefon să devină gestionar de magazin.

Cifrele sunt copleşitoare. Conform *Technology Review* de la MIT: „În 1982, populaţia lumii era de 4,6 miliarde şi nu exista niciun abonat la telefonia mobilă. Astăzi, populaţia globală a ajuns la şapte miliarde, dintre care şase miliarde deţin un abonament la telefonia mobilă".[12] Cisco previzionează că, până în 2016, în lume vor exista mai multe telefoane inteligente (repet, minicomputere de mână) decât fiinţe umane – zece miliarde în total.[13] Şi o mare parţe a acţiunii se va desfăşura în afara Americii de Nord şi a Europei, alimentată fiind de „culturile orientate spre tineri din... Orientul Mijlociu şi Africa".[14] Când toată lumea, nu doar cei din Tokio şi Londra, ci şi cei care locuiesc în Tianjin şi Lagos, va purta în buzunar propriul său magazin – aflându-se doar la o atingere distanţă de toate celelalte

magazine de pe planetă –, a-ți câștiga traiul ca antreprenor, cel puțin parțial, ar putea deveni mai degrabă norma decât excepția. Iar o lume de antreprenori este o lume de agenți de vânzări.

Flexibilitatea

Acum, să facem cunoștință cu un alt tip care conduce o companie – Mike Cannon Brookes. Afacerea sa, Atlassian, este mai veche și mult mai mare decât Brooklyn Brine. Însă ceea ce se întâmplă în interiorul acesteia este consecvent cu și legat de echivalentul său de proporții mai reduse.

Atlassian construiește ceea ce se cheamă „softuri pentru întreprinderi" – pachete mari, complexe, pe care afacerile și guvernele le folosesc pentru a-și administra proiectele, pentru a urmări progresul înregistrat și pentru a stimula colaborarea între angajați. Lansată cu un deceniu în urmă de către Cannon-Brookes și Scott Farquhar după absolvirea Universității Noua Galie de Sud din Australia, Atlassian are acum în jur de o mie două sute de clienți în cincizeci și trei de țări – printre care Microsoft, Air New Zealand, Samsung și Națiunile Unite. Anul trecut, profiturile sale s-au ridicat la o sută de milioane de dolari. Însă, spre deosebire de majoritatea competitorilor săi, Atlassian a strâns întreaga sumă – 100 000 000 de dolari din vânzări – *fără a avea nici măcar un agent de vânzări.*

Vânzarea în absența unei forțe de vânzări pare a confirma tema „moartea unui comis-voiajor". Însă Cannon-Brookes, CEO-ul companiei, vede lucrurile altfel. „Nu avem agenți de vânzări", mi-a mărturisit el, „deoarece, în mod bizar, toată lumea se ocupă de vânzări".

Să trecem la cel de-al doilea motiv pentru care cu toţii ne ocupăm de vânzări acum: Elasticitatea - noua gamă de abilităţi solicitată de companiile consacrate.

Cannon-Brookes face distincţia între „produsele pe care le cumpără oamenii" şi „produsele vândute oamenilor" - afirmând că preferă prima formulare. Să luăm, de pildă, modul în care începe relaţia dintre Atlassian şi clienţii săi. În majoritatea companiilor care produc softuri pentru întreprinderi, unul dintre oamenii de vânzări din organizaţia respectivă vizitează potenţialii clienţi, cu scopul de a încheia noi afaceri. Nu şi la Atlassian. Aici, clienţii potenţiali sunt cei care iniţiază în mod tipic relaţia, descărcând o versiune demo a unuia dintre produsele companiei. Unii dintre ei sună la departamentul de suport tehnic din cadrul Atlassian, pentru a adresa diverse întrebări. Însă, spre deosebire de forţa de vânzări tradiţională, angajaţii care se ocupă de asistenţa tehnică nu îi ademenesc pe apelanţi cu discounturi care expiră rapid şi nici nu-i bat la cap să achiziţioneze produsul pe termen lung. În schimb, pur şi simplu îi ajută pe oameni să înţeleagă softul, ştiind că valoarea şi eleganţa suportului oferit îi pot convinge pe cumpărătorii ezitanţi să facă o achiziţie. La fel stau lucrurile şi în cazul inginerilor. Treaba lor este, desigur, să construiască softuri nemaipomenite - însă pentru aceasta e nevoie de mai mult decât abilitatea de a încropi rapid programe. Este totodată necesar să descopere nevoile clienţilor, să înţeleagă cum sunt folosite produsele şi să construiască ceva atât de unic, încât cineva să fie într-atât de impresionat, încât să cumpere. „Încercăm să îmbrăţişăm filosofia conform căreia toţi cei pe care îi atinge clientul sunt efectiv agenţi de vânzări", spune Cannon-Brookes.

La Atlassian, vânzările - în acest caz, vânzările tradiţionale - nu sunt responsabilitatea nimănui. Ci a tuturor. Şi acest aranjament paradoxal devine din ce în ce mai comun.

Palantir este o companie şi mai mare. Avându-şi sediul în Palo Alto, California, şi birouri în întreaga lume, compania dezvoltă softuri care ajută agenţiile de spionaj, armata şi poliţia să integreze şi să analizeze datele culese pentru a combate terorismul şi infracţionalitatea. Deşi Palantir vinde anual programe software a căror valoare se ridică la peste un sfert de miliard de dolari, nici ea nu utilizează agenţi de vânzări. În schimb, se bazează pe ceea ce numeşte „ingineri delegaţi". Aceşti tehnicieni nu creează produsele companiei – cel puţin nu la început. Merg pe teren, interacţionând direct cu clienţii şi asigurându-se că produsul răspunde nevoilor acestora. În mod obişnuit, genul acesta de sarcină – constând în a ţine clientul de mânuţă, asigurându-te că e fericit – i-ar fi revenit unui account manager sau cuiva din cadrul diviziei de vânzări. Dar Shyam Sankar, care conduce trupa de ingineri delegaţi de la Palantir, are cel puţin o obiecţie în ceea ce priveşte această abordare. „Nu funcţionează", mi-a mărturisit el.

O variantă mai eficientă este, spune el, „să trimitem pe teren specialişti adevăraţi în domeniul computerelor". În acest fel, experţii respectivi le pot raporta inginerilor rămaşi la bază, spunându-le ce funcţionează şi ce nu şi sugerându-le modalităţi de a îmbunătăţi produsul. Pot aborda problema clientului pe loc – şi, mai important, pot începe să identifice noi probleme pe care clientul s-ar putea să nu ştie că le are. A interacţiona cu clienţii, concentrându-te asupra problemelor, nu echivalează cu vânzarea în sine. Însă o facilitează. Şi îi forţează pe ingineri să nu se bazeze strict pe abilităţile lor tehnice. Pentru a-şi ajuta inginerii să dezvolte o astfel de elasticitate, compania nu oferă traininguri în domeniul vânzărilor şi nici nu-i obligă pe cei nou-veniţi să parcurgă un proces elaborat de vânzări. Pur şi simplu solicită fiecărui angajat să citească două cărţi. Una este o carte de non-ficţiune despre atacurile de la 11 Septembrie, astfel încât

să se înțeleagă mai bine ce se poate întâmpla în momentul în care guvernele sunt incapabile să gestioneze informațiile; cealaltă este un ghid de actorie improvizațională, scris de un instructor britanic de teatru, care îi va ajuta să priceapă cât de important este să aibă o minte agilă și abilități flexibile.*

Pe scurt, chiar și oamenii din cadrul unor companii mai mari, precum Atlassian și Palantir, trebuie să muncească într-un mod similar polimorfului producător de mărături, Shamus Jones. Aceasta marchează o schimbare semnificativă în modul în care facem afaceri. În vremea când organizațiile erau extrem de segmentate, abilitățile aveau tendința să fie fixe. Dacă erai contabil, te ocupai de contabilitate. Nu trebuia să-ți faci prea multe griji cu privire la ce se întâmpla în afara sectorului tău de activitate deoarece existau alți oameni specializați în domeniile respective. Același lucru era valabil și când condițiile de afaceri erau stabile și previzibile. Știai încă de la începutul unui trimestru dat, ori al unui an dat, cam cât și ce fel de contabilitate trebuia să faci. Cu toate acestea, în ultimul deceniu, circumstanțele care au dat naștere abilităților fixe au dispărut.

Un deceniu de competiție intensă a forțat majoritatea organizațiilor să se transforme din entități segmentate în unități plate (sau cel puțin mai plate). Depun același efort în muncă, dacă nu unul mai mare decât până acum – însă utilizează mai puțini oameni, care fac mai multe lucruri, de mai multe feluri. Între timp, condițiile fundamentale au trecut de la caracterul previzibil la cel tumultuos. Inventatorii unor noi tehnologii și competitorii recent afirmați detronează companiile individuale și reconfigurează industrii întregi. Research In Motion, creatorul BlackBerry, este legendă azi și codaș mâine. Închirierile video în regim de retail au fost o vacă de muls – până în clipa în

* Voi reveni la această carte și la abilitatea de a improviza în Capitolul 8.

care Netflix a făcut industria franjuri. Între timp, însuşi ciclul afacerilor înregistrează variaţii abrupte, trecând fără prea multe avertismente de la culmi ameţitoare la abisuri de neîndurat, precum un montagne russe satanic.

Lumea organizaţiilor plate şi a condiţiilor tumultuoase de afaceri – şi aceasta este lumea noastră – pedepseşte abilităţile fixe şi le preţuieşte pe cele elastice. Acum, ceea ce face o persoană zi de zi la muncă trebuie să transgreseze graniţele funcţionale. Designerii analizează. Analiştii fac design. Cei care se ocupă de marketing creează. Creatorii lansează lucruri pe piaţă. Iar când vor apărea următoarele tehnologii şi modelele curente de afaceri se vor prăbuşi, abilităţile respective vor trebui să se reorienteze, încă o dată, în alte direcţii.

Pe măsură ce elasticitatea abilităţilor devine mai comună, categoria specifică de abilităţi pe care aceasta pare întotdeauna a o cuprinde este capacitatea de a-i convinge pe ceilalţi. Valerie Coenen, de exemplu, se ocupă de ecologia terestră, în cadrul unei firme de consultanţă în domeniul mediului înconjurător, din Edmonton, Alberta. Munca ei necesită abilităţi tehnice unice, la nivel avansat, însă acesta nu este decât începutul. Trebuie totodată să adreseze propuneri potenţialilor clienţi, să-şi prezinte serviciile şi să identifice atât problemele existente, cât şi pe cele potenţiale pe care ea şi firma sa ar putea să le rezolve. În plus, mi-a mărturisit ea: „Trebuie să fii în acelaşi timp capabil să-ţi vinzi serviciile în interiorul firmei". Sau să ne uităm la Sharon Twiss, care trăieşte şi locuieşte într-o provincie canadiană situată la vest de Alberta. Se ocupă de crearea strategiei de conţinut şi de refacerea designului unui site aparţinând unei mari organizaţii din Vancouver. Însă, indiferent de cerinţele formale ale slujbei sale, „aproape tot ce fac implică persuasiunea", mi-a mărturisit ea. Îi convinge pe „managerii de proiect că o anumită modificare adusă software-ului constituie

o prioritate", îşi ia colegii cu binişorul, cu scopul de a-i determina să respecte ghidul stilistic al site-ului, îi instruieşte pe furnizorii de conţinut „în legătură cu modul în care să utilizeze softul şi cum să urmeze cele mai bune practici", ba chiar se străduieşte „să-mi impun punctul de vedere cu privire la locul în care vom lua prânzul". După cum explică ea: „Cei care nu au putere sau autoritate ca urmare a funcţiei pe care o deţin trebuie să găsească alte căi de a se impune". Flexibilitatea abilităţilor a început să remodeleze chiar şi denumirile funcţiilor. Timothy Shriver Jr. este director la The Future Project, o organizaţie nonprofit care pune în legătură elevii de gimnaziu care au proiecte interesante cu adulţi care îi pot instrui. Munca sa acoperă domenii diferite - marketing, digital media, strategie, branding, parteneriate. Dar, afirmă el: „Firul roşu care le uneşte este obiectivul de a activa în oameni dorinţa de a-i convinge pe alţii". Titulatura funcţiei sale? Director General de Persuasiune.

Chiar şi cei aflaţi în partea superioară a schemei ierarhice de pe organigramă constată că statutul lor devine mai flexibil. De exemplu, am întrebat-o pe Gwynne Shotwell, preşedintele firmei private de transport spaţial Space Exploration Technologies (SpaceX), câte zile din săptămână se ocupă de vânzări, plasându-le înaintea îndatoririlor sale operaţionale şi manageriale. „Fiecare zi", mi-a răspuns ea, „este o zi dedicată vânzărilor."

Ed-Med

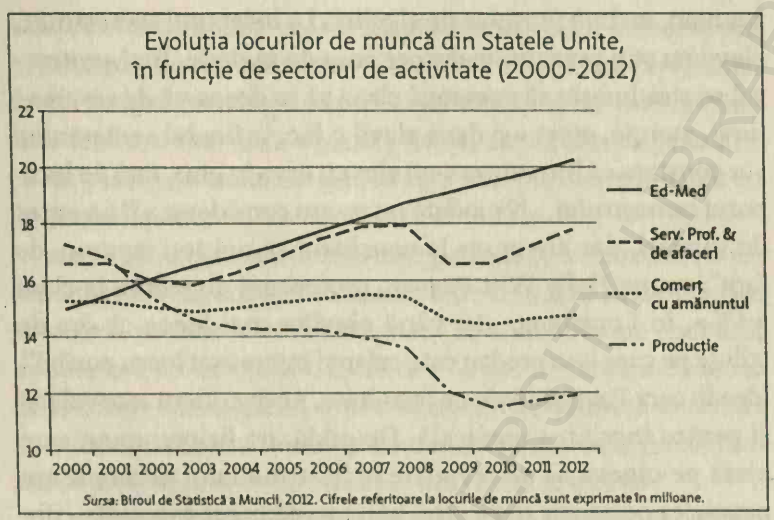
Larry Ferlazzo şi Jan Judson sunt soţ şi soţie şi locuiesc în Sacramento, California. Nu pun castraveţi la murat şi nici nu scriu coduri. Însă şi ei reprezintă viitorul. Ferlazzo este profesor de liceu, iar Judson e asistentă medicală practicantă - ceea ce

înseamnă că se înscriu în sectorul profesional cu cea mai rapidă rată de creștere din Statele Unite și alte economii avansate.

O modalitate de a înțelege ce se întâmplă în lumea muncii este să examinăm slujbele pe care le au oamenii. Acesta este obiectivul programului de Statistică Ocupațională, pe care l-am citat la pagina 29. De două ori pe an, acesta furnizează o analiză a douăzeci și două de grupuri ocupaționale majore și a aproape opt sute de ocupații luate în parte. Însă o altă modalitate de a înțelege starea actuală și perspectivele viitoare ale forței de muncă este să examinăm domeniile de activitate în care apar slujbele respective. În acest scop, vom consulta Raportul Lunar al Angajărilor – care indică o tendință remarcabilă.

Graficul de la pagina următoare arată ce s-a întâmplat până acum, în acest secol, cu angajările din patru sectoare – producție, comerțul cu amănuntul, serviciile profesionale și de afaceri (care includ dreptul, contabilitatea, consultanța și așa mai departe), educația și serviciile din domeniul sănătății.

Deși numărul locurilor de muncă din sectorul producție se află în scădere de patruzeci de ani, nu mai devreme de sfârșitul anilor 1990, în Statele Unite, în acel sector erau încă angajați mai mulți oameni decât în domeniul serviciilor profesionale și de afaceri. Cu toate acestea, cu aproximativ zece ani în urmă, serviciile profesionale și de afaceri au preluat conducerea. Însă ascendența lor s-a dovedit a fi de scurtă durată, deoarece un alt sector, educația și serviciile medicale – sau ceea ce eu numesc Ed-Med –, se înalță ca o rachetă. Ed-Med – care include pe toată lumea, de la instructorii de colegiu până la proprietarii companiilor de preparare a testelor și de la consilieri genetici până la asistentele medicale calificate – este la ora actuală, de departe, cel mai mare sector profesional din economia Statelor Unite, fiind totodată un sector care se dezvoltă rapid în restul lumii. În Statele Unite, Ed-Med a generat în ultimul deceniu un număr



Sursa: Biroul de Statistică a Muncii, 2012. Cifrele referitoare la locurile de muncă sunt exprimate în milioane.

semnificativ mai mare de locuri de muncă decât toate celelalte sectoare laolaltă. Și, de-a lungul următorului deceniu, previzionează analiștii, numai slujbele din domeniul îngrijirii medicale vor înregistra o rată dublă de creștere, în raport cu orice alt sector.[15]

În esență, Ed-Med are o misiune singulară. „În calitate de profesori, ne dorim să convingem oamenii", mi-a declarat Ferlazzo, care predă engleză și studii sociale în cel mai mare liceu de pe raza orașului Sacramento. „În mare măsură, în îngrijirea medicală ne propunem să-i convingem pe oameni", a adăugat soția sa, asistentă medicală practicantă.

Educația și sănătatea sunt domenii pe care deseori le asociem cu îngrijirea, ajutorarea și alte virtuți mai blânde, dar au mai multe în comun cu lumea aspră a vânzărilor decât realizăm. A vinde bine înseamnă să convingi pe cineva să se despartă de resurse – nu să privezi persoana respectivă de ceva, ci să se aleagă cu ceva în plus, în cele din urmă. Același lucru îl face și, să

spunem, un bun profesor de algebră. La începutul semestrului, elevii nu știu prea multe despre această materie. Însă profesorul se străduiește să convingă clasa să se despartă de resurse – timp, atenție, efort – și dacă elevii o fac, la finalul semestrului vor constata că între timp s-au ales cu ceva în plus, față de începutul semestrului. „Niciodată nu m-am considerat a fi un agent de vânzări, dar am ajuns la concluzia că noi toți suntem, de fapt", spune Holly Witt Payton, profesoară de științe la clasa a VI-a, în Louisiana. „Le vând elevilor mei ideea că ora de științe pe care le-o predau este cel mai interesant lucru posibil", idee în care Payton crede cu fermitate. Același lucru este valabil și pentru îngrijirea medicală. De pildă, un fizioterapeut care ajută pe cineva să se recupereze în urma unui accident are nevoie ca persoana respectivă să-i încredințeze resursele – din nou, timp, atenție și efort –, deoarece, procedând astfel, oricât de dureros ar putea fi, pacientul se va însănătoși, ceea ce nu s-ar întâmpla dacă ar păstra resursele pentru sine. „Medicina se bazează în mare măsură pe stăpânirea artei vânzărilor", spune un medic internist, care preferă să rămână anonim. „Trebuie să conving oamenii să facă unele lucruri destul de neplăcute."[16]

Bineînțeles, a preda și a vindeca nu sunt același lucru cu a vinde aspiratoare cu filtru electrostatic. *Rezultatele* sunt diferite. O populație sănătoasă și educată este un bun public, ceva valoros în sine și de care beneficiem cu toții. Un nou aspirator sau o rulotă Winnebago strălucitoare, nu prea. *Procesul* poate fi diferit, de asemenea. „Provocarea", spune Ferlazzo, „este aceea că pentru a convinge oamenii în mod semnificativ și pe termen lung, trebuie să creăm condițiile în care aceștia se pot convinge singuri".

Ferlazzo face distincția între „iritare" și „agitație". Iritarea, spune el, este „să provocăm oamenii să facă ceva ce vrem *noi* să facă". Prin contrast, „agitația constă în a-i provoca să facă

ceva ce *ei* vor să facă". De-a lungul carierei sale a descoperit că „iritarea nu funcționează". Ar putea fi eficientă pe termen scurt. Însă a convinge oamenii pe deplin și în profunzime necesită ceva mai mult – nu să privești elevul sau pacientul ca pe un pion pe o tablă de șah, ci ca pe un participant la joc cu drepturi depline.

Acest principiu de a-i convinge pe ceilalți se bazează pe un set diferit de capacități – mai exact, pe calitățile caracteristice acordării, pe care le voi explora în Capitolul 4, și ale clarității, de care mă voi ocupa în Capitolul 6. „Este vorba de a conduce cu urechile, nu cu gura", spune Ferlazzo. „Înseamnă să afli de la oameni care sunt obiectivele lor personale și să ai flexibilitatea de a încadra ceea ce facem în contextul respectiv."

De exemplu, anul trecut, la clasa a IX-a, după ce a terminat de predat unitatea despre dezastrele naturale, Ferlazzo le-a cerut elevilor săi să scrie un eseu despre dezastrul natural pe care îl considerau cel mai grav. Unul dintre elevii săi – Ferlazzo îl numește „John" – a refuzat. Nu era prima dată când făcea asta. John nu fusese niciodată prea bun la școală și scrisese foarte puțin de-a lungul timpului. Însă, cu toate acestea, spera să devină absolvent de liceu.

Ferlazzo i-a spus lui John că și el spera să i se îndeplinească dorința, dar nu prea existau șanse în acest sens dacă nu putea scrie un eseu. „Apoi i-am spus că știam din conversațiile precedente că făcea parte din echipa de fotbal și că îi plăcea acest sport", a spus Ferlazzo. „L-am întrebat care era echipa sa preferată de fotbal. Părea a fi puțin luat prin surprindere, dat fiind că ne abăteam de la subiect – credea că urma să i se țină o prelegere. «The Raiders», a răspuns el. Bine, atunci care era echipa pe care o îndrăgea cel mai puțin? «The Giants»."

Astfel că Ferlazzo l-a rugat să scrie un eseu în care să arate de ce cei de la Raiders le erau superiori celor de la Giants. John

s-a apucat de temă, a spus Ferlazzo, a pus „întrebări bine gândite şi la obiect" şi a predat „un eseu acceptabil". Apoi a cerut să scrie un alt eseu – de data aceasta despre baschet – pentru a compensa eseurile precedente pe care nu se deranjase să le facă. Ferlazzo a fost de acord. John a mai predat o lucrare scrisă bunicică.

„Ulterior, în săptămâna respectivă, într-o şedinţă cu părinţii, la care au participat toţi profesorii lui, mama lui John a plâns când i-am arătat cele două eseuri. A spus că nu scrisese niciunul până atunci" în cei nouă ani de şcoală.

Ferlazzo afirmă că „am folosit ideea de agitaţie pentru a-l provoca privitor la absolvirea liceului şi mi-am întrebuinţat auzul, ştiind că era interesat de fotbal". Scopul lui Ferlazzo nu era să-l forţeze pe John să scrie despre dezastrele naturale, ci să-l ajute să-şi dezvolte abilităţile de scriere. L-a convins pe John să renunţe la resurse – orgoliu şi efort –, ceea ce l-a ajutat pe John să se mobilizeze.

Soţia lui Ferlazzo – ea Med, el Ed – asistă la ceva similar cu pacienţii săi. „Modelul îngrijirii medicale este «Noi suntem experţii.» Intervenim şi vă spunem ce să faceţi." Însă a constatat, şi atât experienţa, cât şi dovezile o confirmă, că această abordare are limitele sale. „Trebuie să facem un pas înapoi şi să implicăm [pacienţii]", mi-a mărturisit ea. „De obicei oamenii se cunosc mult mai bine decât îi cunosc eu." Astfel că acum, pentru a-i determina să se mobilizeze, le spune „am nevoie de competenţa dumneavoastră". Pacienţii se vindecă mai repede şi mai bine atunci când sunt implicaţi în procesul de mobilizare.

Atât îngrijirea medicală, cât şi educaţia orbitează în jurul vânzării fără vânzări: abilitatea de a influenţa, de a convinge şi de a schimba comportamentul, menţinând echilibrul între ceea ce vor ceilalţi şi ceea ce le poţi furniza. Şi prevalenţa tot mai vizibilă a acestui sector dual are un potenţial transformator. De

când romancierul Upton Sinclair a lansat termenul în preajma anului 1910, iar sociologul C. Wright Mills a contribuit la răspândirea acestuia patruzeci de ani mai târziu, atât experții, cât și oamenii obișnuiți au vorbit despre lucrătorii cu gulere albe.* Însă acum, pe măsură ce populația îmbătrânește, necesitând mai multă îngrijire, și pe măsură ce economiile devin mai complexe, impunând cunoștințe aprofundate, se naște un nou tip de muncitor. S-ar putea să pătrundem în ceva apropiat de „o economie a hainelor albe/a cretei"[17], în cadrul căreia Ed-Med este sectorul dominant și în care convingerea celorlalți constituie fundamentul modului în care ne câștigăm traiul.

Să însemne toate acestea că și dumneavoastră vă ocupați de convingerea celorlalți – că antreprenoriatul, elasticitatea și Ed-Med v-au transformat fără să o știți într-un agent de vânzări? Nu neapărat. Dar puteți afla, răspunzând la următoarele patru întrebări:

1. **Vă câștigați traiul încercând să-i convingeți pe alții să achiziționeze bunuri sau servicii?**
   Dacă ați răspuns afirmativ, lucrați în vânzări. (Dar probabil că o știați deja.) Dacă ați răspuns negativ, treceți la întrebarea 2.

2. **Lucrați pe cont propriu sau vă conduceți propria afacere, chiar dacă în timpul liber?**
   Dacă da, lucrați în vânzări – probabil că e vorba despre o combinație de vânzări tradiționale și vânzare fără vânzări. Dacă nu, treceți la întrebarea 3.

---

* *White collar workers* – adică lucrătorii cu gulere albe – sunt funcționarii, spre deosebire de *blue collar workers* – muncitorii cu gulere albastre, care lucrează în fabrici (n.t.).

3. **Munca dumneavoastră necesită abilități elastice – abilitatea de a transgresa granițele și funcțiile, de a munci în afara specializării pe care o aveți și de a face o varietate de lucruri diferite pe parcursul întregii zile?**
   Dacă da, lucrați aproape cu siguranță în vânzări – în mare parte în vânzarea fără vânzări, la care din când în când se adaugă probabil o combinație de vânzări tradiționale.

4. **Lucrați în domeniul educațional sau în cel al îngrijirii medicale?**
   Dacă da, lucrați în vânzări – brava lume nouă a vânzării fără vânzări. Dacă nu și dacă ați răspuns negativ la primele trei întrebări, atunci nu lucrați în vânzări.

Așadar, în ce categorie vă încadrați? Bănuiala mea e că ați descoperit că vă încadrați acolo unde mă încadrez și eu – trăind stingher într-un context pe care s-ar putea să-l fi crezut adecvat pentru altcineva. Un alt lucru pe care îl bănuiesc e că această situație vă stânjenește. Am văzut filme precum *Glengarry Glen Ross* și *Tin Men*, în care vânzările sunt descrise ca fiind alimentate de lăcomie și bazate pe fapte ilicite. Am fost prinși la înghesuială de un agent de vânzări iute de limbă, care lucra pe comision, îndemnându-ne să semnăm pe linia punctată. Vânzările – chiar și atunci când le conferim o strălucire futuristă, precum „vânzare fără vânzări" – au o reputație cu multe fațete. Iar dacă nu mă credeți, treceți la capitolul următor, ca să vă pot ilustra ideea.

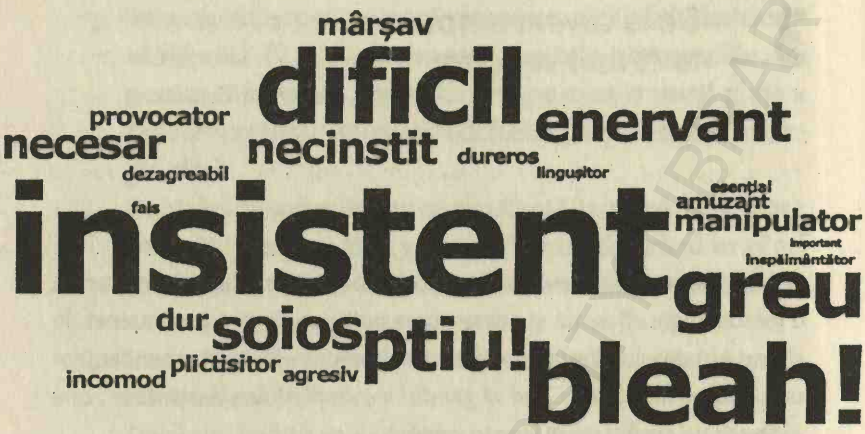
3 | De la *caveat emptor* la *caveat venditor*

Ce cred oamenii cu adevărat despre vânzări? Pentru a afla, am recurs la o metodologie eficientă și adesea prea puțin utilizată: i-am întrebat. În cadrul sondajului *Ce faceți la muncă?*, le-am adresat respondenților următoarea întrebare: *Când vă gândiți la „vânzări" sau la „vânzare", care este primul cuvânt ce vă vine în minte?*

Cel mai comun răspuns a fost: ***bani***, iar cele mai frecvente zece răspunsuri au inclus cuvinte precum „discurs de vânzare", „marketing" și „persuasiune". Însă când am luat lista la puricat și am îndepărtat substantivele, care majoritatea erau sinonime cu valoare neutră cu „vânzare", s-a conturat o imagine interesantă.

Ceea ce vedeți la pagina 62 este un nor de cuvinte. Este reprezentarea grafică a celor douăzeci și cinci de adjective și interjecții pe care oamenii le-au folosit cel mai frecvent când li s-a cerut să se gândească la „vânzări" sau „vânzare", dimensiunea fiecărui cuvânt reflectând numărul de respondenți care l-au utilizat. De pildă, „insistent" a fost cel mai frecvent dintre adjectivele sau interjecțiile folosite (și cel de-al patrulea cel mai frecvent cuvânt menționat per total), de unde și mărimea sa impresionantă. „Lingușitor", „esențial" și „important" sunt mai mărunte deoarece au fost menționate mai rar.

Adjectivele și interjecțiile pot dezvălui atitudinile oamenilor, dat fiind că deseori conțin o componentă emoțională, care lipsește substantivelor. Iar emoțiile declanșate de „vânzări" sau



„vânzare" au o aromă inconfundabilă. Dintre cele mai folosite douăzeci și cinci de cuvinte, doar cinci au o valență pozitivă („necesar", „provocator", „esențial" și „important"). Toate celelalte sunt negative. Acestea din urmă se împart în două tabere. Câteva reflectă *disconfortul* pe care oamenii îl resimt în raport cu vânzările („dur", „dificil", „greu", „dureros"), însă majoritatea sugerează *dezgustul* acestora. Cuvinte precum „insistent" și „agresiv" ies în evidență, laolaltă cu o serie de adjective care sugerează înșelătoria: „mârșav", „lingușitor", „soios", „necinstit", „manipulator" și „fals".

Acest nor din cuvinte, un RMN lingvistic al minților noastre contemplând ideea de vânzări, surprinde o perspectivă comună. Vânzarea ne stânjenește pe mulți dintre noi, ba chiar ne dezgustă puțin („dezagreabil", „bleah!", „ptiu!"), parțial deoarece credem că practicarea acesteia orbitează în jurul duplicității, al disimulării și al ipocriziei.

Pentru a sonda impresiile oamenilor și mai în profunzime, am adresat o întrebare înrudită, una mai potrivită pentru cei

care gândesc în termeni vizuali: *Când vă gândiți la „vânzări" sau la „vânzare", care este prima imagine ce vă vine în minte?* (Respondenții au trebuit să-și descrie imaginea în maximum cinci cuvinte.)

Spre surprinderea mea, răspunsurile – într-un număr copleșitor – au căpătat o formă distinctă. În ele apărea un bărbat în costum, care vindea o mașină, în general una folosită. Aruncați o privire la norul de cuvinte care a rezultat, în urma grupării celor mai populare douăzeci și cinci de răspunsuri:

Primele cinci răspunsuri, care s-au detașat clar de celelalte, au fost: „vânzător de mașini", „costum", „vânzător de mașini second-hand", „bărbat în costum" și vechiul nostru prieten, „insistent". (Printre primele zece se numărau, de asemenea, atât „mașină", „cât și mașină second-hand", luate separat.) Imaginea care s-a conturat în mințile respondenților era generic masculină. Cuvântul „bărbat" a reușit chiar să pătrundă în topul primelor douăzeci și cinci. Foarte puțini oameni au folosit termenul neutru din punctul de vedere al genului, „persoană de vânzări", și nimeni nu a răspuns cu „femeie agentă de vânzări". Mulți respondenți au subliniat aspectele legate de

sociabilitate ale vânzărilor – „deschis", „extrovert" și „vorbăreț" înscriindu-se toate în primele douăzeci și cinci. Alții au optat pentru imagini mai metaforice sau literare, printre care „rechin" și „Willy Loman". Iar unii oameni nu s-au putut abține să nu folosească adjective: „șmecher", „soios" și „enervant".

Se pare că acești doi nori de cuvinte, luați laolaltă, ne pot ajuta să demontăm unul dintre cele mai generice mituri legate de vânzare, în toate formele sale. Convingerile încorporate de prima imagine – și anume că vânzările sunt dezagreabile deoarece se bazează pe acte necinstite – nu sunt atât eronate în mod intrinsec, pe cât sunt teribil de depășite. Și modul prin care putem înțelege acest lucru este segmentarea straturilor celei de-a doua imagini.

Lămâi și alte subiecte acre

În 1967, George Akerlof, profesor de economie la Universitatea din California, Berkeley, aflat în primul său an la catedră, a scris o lucrare de treisprezece pagini, care utiliza teoria economică și câteva ecuații, pentru a examina un crâmpei al lumii comerciale în care puțini economiști îndrăzniseră să se aventureze: piața mașinilor second-hand. Primele două publicații academice unde tânărul Akerlof și-a trimis lucrarea au respins-o, pe motiv că „nu publicau lucrări cu un subiect atât de lipsit de însemnătate"[1]. Și a treia publicație a refuzat studiul lui Akerlof, dar din motive diferite. Recenzenții nu au spus că analiza sa era trivială; au spus că era eronată. În cele din urmă, la doi ani după ce scrisese lucrarea, *The Quarterly Journal of Economics* a acceptat-o și, în 1970, a publicat „The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism". Articolul lui Akerlof avea să devină una dintre cel mai des citate

lucrări economice din ultimii cincizeci de ani. În 2001, i-a adus Premiul Nobel.

În cadrul lucrării, Akerlof identifica o slăbiciune a gândirii economice tradiționale. Majoritatea analizelor din economie începeau prin a presupune că părțile implicate în orice tranzacție sunt actori complet informați, care iau decizii raționale în propriul lor interes. Între timp, înfloritorul domeniu al economiei comportamentale a pus sub semnul întrebării cea de-a doua parte a acestei ipoteze – că noi toți luăm decizii raționale, în propriul nostru interes. Akerlof a țintit spre prima parte – și anume că suntem complet informați. Și a utilizat exemplul pieței de mașini second-hand pentru ceea ce a numit „un exercițiu de digitație, al cărui scop era ilustrarea și dezvoltarea"[2] ideilor sale.

Mașinile de vânzare – a spus el, suprasimplificând de dragul clarității – se împart în două categorii: bune și proaste. Mașinile proaste, ceea ce americanii numesc „lămâi", sunt în mod evident mai puțin dorite și, prin urmare, ar trebui să fie mai ieftine. Problema este că, în cazul mașinilor second-hand, numai vânzătorul știe dacă vehiculul este o lămâie sau o piersică. Cele două părți se confruntă cu „o asimetrie a informațiilor disponibile".[3] O parte este complet informată, cealaltă este cel puțin parțial în întuneric.

Informațiile asimetrice creează tot felul de dureri de cap. Dacă vânzătorul știe mult mai mult despre produs decât cumpărătorul, e de înțeles ca acesta din urmă să devină suspicios. Ce ascunde vânzătorul? Sunt tras pe sfoară? Dacă mașina este așa de grozavă, de ce vrea să scape de ea? Drept urmare, cumpărătorul s-ar putea să fie dispus să plătească doar foarte puțin – sau poate ar putea să renunțe de tot la achiziționarea mașinii. Însă Akerlof teoretiza că problemele s-ar putea multiplica. Să presupunem că am o mașină second-hand, care știu că se

încadrează la categoria piersică, și mă hotărăsc să o vând. Cumpărătorii mă vor trata la fel cum îl tratează pe orice vânzător – ca pe un posibil vânzător ambulant de lămâi. Ce secret ascunde tipul ăsta Pink? Ne înșală? Dacă mașina e o piersicuță, de ce se descotorosește de ea? Una dintre consecințe este faptul că eu, ca vânzător, stabilesc un preț mai scăzut decât merită automobilul. Cealaltă urmare este că mă dau bătut și nici măcar nu mă mai obosesc să încerc să vând mașina. „Tranzacțiile necinstite tind să excludă tranzacțiile cinstite de pe piață", scria Akerlof. „Prezența oamenilor care doresc să dea mărfurile proaste drept mărfuri bune tinde să elimine afacerile legitime." Și nu este vorba doar despre automobile, susținea el. Același raționament se aplică și asigurărilor, creditelor sau propriei munci. Când vânzătorii cinstiți se retrag, singurele care rămân sunt persoanele lipsite de scrupule și șarlatanii – inși insistenți, îmbrăcați la costum, care recurg la tactici mârșave cu scopul de a vă face să vă căpătuiți cu o marfă de doi bani. *Nasol.*

Desigur, persoane individuale și diverse instituții au conceput modalități prin care peisajul comercial descris de Akerlof să devină mai puțin inaccesibil. Vânzătorii oferă garanții pentru bunurile comercializate. Denumirea brandului conferă o oarecare siguranță cu privire la calitate. Legislaturile ratifică „legi ale lămâii" pentru a proteja consumatorii. Dar, cel mai important, potențialii cumpărători sunt în gardă. Atunci când vânzătorii știu mai mult decât cumpărătorii, aceștia din urmă trebuie să fie atenți. Nu e întâmplător că, deseori, în zilele noastre oamenii din Americi, Europa și Asia nu cunosc decât două cuvinte în latină. Într-o lume a asimetriei informațiilor, principiul călăuzitor este *caveat emptor* – cumpărătorule, fii cu băgare de seamă.

Provocatorul studiu al lui Akerlof a transformat modul în care economiștii și alții evaluează tranzacțiile individuale și

pieţele în ansamblu. Aşadar, având în minte acest exemplu ca model, haideţi să încercăm un alt exerciţiu de digitaţie intelectuală. Imaginaţi-vă o lume nu a asimetriei informaţiilor, ci una mai apropiată de paritatea informaţiilor, în care cumpărătorii şi vânzătorii au cam acelaşi acces la informaţiile relevante. Ce s-ar întâmpla atunci? De fapt, renunţaţi la ideea de a vă imagina o astfel de lume. Trăiţi în ea deja.

Întoarceţi-vă la maşinile second-hand. Astăzi, în Statele Unite, un potenţial cumpărător al unui Nissan Maxima, să spunem, se poate înarma cu tot felul de informaţii relevante încă dinainte de a aborda vânzătorul. Online poate găsi majoritatea locurilor care oferă maşina respectivă, pe o anumită rază în raport cu casa sa, având astfel un set mai amplu de opţiuni. Poate sonda reţeaua socială din care face parte sau poate vizita site-uri pentru a descoperi care este reputaţia fiecărui dealer şi dacă clienţii anteriori au fost mulţumiţi sau nu. În cazul vânzătorilor individuali, poate petrece cincisprezece minute pentru a verifica, cu ajutorul unui motor de căutare, bună-credinţa unei persoane. Poate vizita forumurile online pentru a vedea ce cred actualii proprietari ai unei Maxima despre maşină. Poate verifica Kelley Blue Book, Edmunds sau AutoTrader.com pentru a afla preţurile la care se vinde o Maxima second-hand. Iar după ce găseşte o maşină care îi place, poate lua numărul de identificare a maşinii şi, printr-o căutare online rapidă, va afla dacă a fost implicată în accidente sau dacă a fost nevoie să i se facă reparaţii majore. Desigur, nu este complet protejat de vânzătorii lipsiţi de etică. Însă, dacă dă peste o tranzacţie necurată sau în final nu este mulţumit, poate face ceva mai mult decât să se plângă pur şi simplu unui vecin. Le poate spune ce a păţit celor câteva sute de prieteni de pe Facebook, tuturor celor care îl urmăresc pe Twitter şi cititorilor blogului său – iar unii dintre aceştia s-ar putea să-i transmită povestea pe

propriile lor rețele, subminând abilitatea vânzătorului de a vinde din nou. Acum, extindeți realitățile pieței de mașini second-hand la aproape orice altceva.

Astăzi, cumpărătorii nu sunt „complet informați", în modul idealizat pe care îl presupun numeroase modele economice. Însă nu sunt nici nefericitele victime ale informațiilor asimetrice, cum erau odată. De aceea acel prim nor de cuvinte nu este eronat. Este doar depășit. Convingerea că vânzările sunt mârșave, alunecoase și murdare are mai puțin de-a face cu natura activității în sine decât cu condițiile multă vreme dominante, însă care se disipează rapid, în care vânzarea a avut deseori loc.

Ponderea s-a schimbat. Dacă ești cumpărător și deții exact la fel de multe informații ca și vânzătorul, precum și mijloacele de a riposta, nu mai ești singurul care trebuie să fie în gardă. Într-o lume a parității informaționale, noul principiu călăuzitor este *caveat venditor* – vânzătorule, fii cu băgare de seamă.

Cum să-ți găsești propriii tăi Kowalski

Joe Girard s-ar fi putut foarte bine paraşuta din cel de-al doilea nor de cuvinte, fiind gata să facă orice pentru a vă determina să plecați la volanul unui Chevy Malibu în această după-amiază. Este cel mai mare agent de vânzări din lume. Știu acest lucru pentru că mi l-a spus chiar el. Apoi mi-a trimis câteva pagini din *Cartea Recordurilor Guiness* care îi atestau realizările, confirmate și de o firmă notabilă de contabilitate. Într-un an, a vândut 1 425 de mașini la Merollis Chevrolet din Detroit. Și nu era vorba despre vânzarea unei întregi flote. Mașinile au fost vândute pe rând, una câte una – câteva mașini în fiecare zi, timp de un an întreg. Este o realizare remarcabilă.

Aşadar, cum a reuşit?

Cartea sa, *How to Sell Anything to Anybody* – pe a cărei copertă se susţine că a fost „tipărită în două milioane de exemplare!" – îi dezvăluie secretele, pe care le împărtăşeşte, de asemenea, live unui public din întreaga lume. „Vă garantez că sistemul meu va funcţiona şi în cazul dumneavoastră, dacă îl înţelegeţi şi îl urmaţi", promite el.[4]

Elementul central este „Regula Girard a celor 250" – conform căreia fiecare dintre noi cunoaşte două sute cincizeci de oameni, pe care îi ştim suficient de bine încât să îi invităm la o nuntă sau la o înmormântare. Dacă ajungeţi la o persoană şi o convingeţi să vă placă şi să cumpere de la dumneavoastră, vă va pune în legătură cu alţii din cercul său de două sute cincizeci de oameni. Unii dintre aceştia vor face la fel. Şi tot aşa şi iar aşa, în cercuri de influenţă din ce în ce mai ample. Girard ne sfătuieşte „să umplem locurile de pe roata Ferris" cu cât mai mulţi potenţiali clienţi posibil, să le dăm voie să coboare o vreme de pe aceasta după efectuarea unei achiziţii, iar apoi să-i transformăm în „câini care aduc vânatul", plătindu-le câte cincizeci de dolari pentru fiecare vânzare pe care o încheiem datorită lor. „Un Chevrolet vândut de Joe Girard nu este doar o maşină", scrie el. „Este o întreagă relaţie între mine şi client, familia, prietenii acestuia şi oamenii cu care lucrează."[5]

Din păcate, multe dintre tehnicile recomandate de către Girard pentru a stabili relaţia respectivă invocă adjectivele dezagreabile conţinute de primul nor de cuvinte. De exemplu, dacă potenţialii clienţi menţionează că au fost recent undeva în vacanţă, Girard va spune că a fost şi el acolo. „Pentru că oriunde ar fi fost tipul respectiv, am fost şi eu. Chiar dacă nu am auzit niciodată de locul respectiv", scrie el. „O mulţime de oameni, poate milioane, au auzit de mine. Şi mii au cumpărat de la mine. Cred că ştiu o mulţime de lucruri despre mine, deoarece

eu știu o grămadă de chestii despre ei. Cred că am fost la Parcul Național Yellowstone. Cred că am pescuit somon lângă Traverse City, Michigan. Cred că am o mătușă care locuiește lângă baza aeriană Selfridge."[6] Alegeți: „necinstit", „lingușitor" sau „ptiu!".

De asemenea, Girard descrie în trei pasaje lungi și glorioase una dintre tacticile sale preferate de a suna pe neanunțate potențiali clienți. Începe prin a alege un nume din cartea de telefoane și prin a-l forma.

> Ei bine, la telefon răspunde o femeie. „Bună, doamnă Kowalski. Sunt Joe Girard de la Merollis Chevrolet. Voiam doar să vă anunț că mașina pe care ați comandat-o poate fi preluată", îi spun eu. Țineți minte: este o convorbire telefonică neașteptată și tot ce știu sigur din cartea de telefoane este numele persoanei apelate, adresa și numărul de telefon. Această doamnă Kowalski nu știe despre ce vorbesc. „Mi-e teamă că ați greșit numărul. Nu am comandat o mașină", îmi spune ea. „Sunteți sigură?", întreb eu. „Foarte sigură. Soțul meu mi-ar fi spus", spune ea. „O clipă, vă rog", spun eu. „Este reședința Clarence J. Kowalski?" „Nu. Soțul meu se numește Steven." ... „Vai, doamnă Kowalski, îmi pare foarte rău că v-am deranjat la această oră. Sunt sigur că sunteți foarte ocupată."

Însă Girard nu o lasă să-i scape. O ține în continuare de vorbă, astfel încât să aibă timp să-i arunce momeala.

> „Doamnă Kowalski, bănuiesc că nu sunteți în căutarea unei mașini noi, nu-i așa?" Dacă știe că sunt, ea și soțul său, probabil va spune da. Însă răspunsul tipic este: „Nu cred, dar trebuie să-l întrebați pe soțul meu". Iată, exact ce căutam. „Oh, când îl pot contacta?" Iar ea va răspunde: „De obicei ajunge acasă până la 6". Bun, am obținut ce doream. „Păi, bine, doamnă Kowalski, atunci voi reveni cu un telefon, dacă sunteți sigură că nu vă voi întrerupe în

timp ce luați cina." Aștept să-mi spună că nu mănâncă până pe la șase jumătate și apoi îi mulțumesc.

După aceasta, Girard trece la următoarea fază.

Știți ce voi face la ora șase fix. Exact. „Bună, domnule Kowalski, Joe Girard de la Merollis Chevrolet la telefon. Am vorbit cu doamna Kowalski azi-dimineață și mi-a sugerat să revin în jurul acestei ore. Mă întrebam dacă nu cumva sunteți în căutarea unui nou Chevrolet?" „Nu", răspunde el, „nu încă." Așa că eu întreb: „Păi, cam când credeți că s-ar putea să începeți să căutați o mașină nouă?" Pun întrebarea direct, iar el se va gândi și îmi va da un răspuns. Poate că nu vrea decât să scape de mine. Dar, oricare ar fi motivul, ceea ce spune va fi probabil exact adevărul. E mai ușor decât să încerci să inventezi o minciună. „Cred că voi avea nevoie de o mașină cam în șase luni", spune el, iar eu închei cu: „Bine, domnule Kowalski. Vă voi contacta atunci. Aa, apropo, ce mașină conduceți acum?" Îmi spune, îi mulțumesc și închid.[7]

Girard introduce în agendă numele domnului Kowalski, notându-și în calendar când să-l sune, iar apoi trece la următorul nume de pe listă. „După cei cu care merge ușor", scrie Girard, „există o mulțime Kowalski, dacă îi dai înainte cu căutările".[8]

Faptul că Girard a găsit suficienți Kowalski habarniști, încât să devină cel mai mare agent de vânzări din lume – și faptul că rămâne în continuare în ring, învățându-i pe alții să-și dezvolte abilitățile de vânzători – ar putea părea că validează ideea că asimetria informațională și tacticile josnice sunt bine mersi. Însă mai este un lucru pe care ar trebui să-l știți despre Joe Girard. În realitate, nu a mai vândut o mașină din 1977. A abandonat vânzările cu peste trei decenii în urmă pentru a-i învăța pe alții cum să vândă. (Auditul efectuat de Deloitte & Touche,

trimis de către biroul acestuia, care îi verifică arhiva, este datat 1991 și acoperă o perioadă de cincisprezece ani, începând cu 1963.) E posibil ca tehnicile lui Girard să fi fost scânteietoare la mijlocul anilor 1970. Însă la mijlocul anilor 2010, au căpătat izul cutiilor vechi uitate în pod. La urma urmelor, astăzi, doamna Kowalski este la serviciu. Numărul de fix de la reședința acesteia are setată opțiunea de identificare a apelantului pentru a preveni intruziunile telefonice. Iar dacă un agent de vânzări ar reuși totuși să eludeze măsurile de protecție ale familiei sale, ar scăpa rapid de el, poate că i-ar căuta numele pe Google și le-ar povesti prietenilor de pe Facebook despre telefonul bizar pe care l-a primit în seara respectivă.

Când l-am contactat telefonic pe Girard, într-o după-amiază*, pentru a-l întreba în ce fel s-a schimbat lumea vânzărilor de când fusese ultima oară regele reprezentanței auto, a insistat că totul este la fel. Efectul internetului? „E o porcărie. Nu am nevoie de un astfel de rahat", mi-a spus el. Acum, că accesul la informație al consumatorilor este atât de amplu, în ce fel modifică acest aspect procesul de vânzare? „Deloc. Nu există decât o singură cale. Cea pe care o dictez eu." Ar putea avea un succes la fel de mare în peisajul de astăzi ca în anii 1970? „Dați-mi nouă luni și voi avea lumea la picioare."

Ca să fiu cinstit, multe dintre lucrurile pe care Girard le susține continuă să fie rezonabile și trainice. Este un fervent susținător al serviciilor în urma vânzării. „Servicii, servicii, servicii", mi-a spus el în timpul conversației. Mi-a oferit unul dintre cele mai clare aforisme legate de vânzarea eficientă din câte am auzit: „Oamenii vor o tranzacție corectă, din partea unei persoane pe care o plac". Însă în termeni mai ampli, viziunea sa despre lume și tacticile sale seamănă cu unul dintre acele filme vechi în care

* Girard și biroul său au refuzat câteva solicitări de a participa la un interviu față în față.

un soldat izolat pe o insulă îndepărtată continuă să lupte, deoarece nu i-a ajuns încă la urechi vestea că războiul s-a încheiat.

Să punem în antiteză acest exemplu cu cel al lui Tammy Darvish. Pe vremea când Girard vindea mașini Chevrolet în Detroit, Darvish era în școala primară. Acum este vicepreședintele DARCARS Automotive Group, unul dintre cei mai mari dealeri auto de pe Coasta de Est. În cazul în care casa ei conferă vreun indiciu, se poate spune că afacerile cu mașini i-au priit de minune. Conacul care se întinde pe o suprafață de peste patru mii cinci sute de metri pătrați, în care am stat cu ea într-o după-amiază, are un foaier cât două terenuri grozave de baschet. Darvish are un păr brunet, care îi trece puțin de umeri. E minionă, prietenoasă și semi-plină de ardoare, deși partea cu ardoarea pare naturală, iar cea cu semi pare a fi un efort. Nimeni dintre cei care au participat la sondajul nostru nu și-a imaginat-o *pe ea* ca imagine a vânzărilor.

Darvish a pătruns în domeniu pe calea tradițională: tatăl ei deținea reprezentanțe auto în zona Washington, D.C. După ce a absolvit Universitatea Northwood din Midland, Michigan, obținând o licență în marketing auto, a început de jos, în calitate de consultant de vânzări junior, fiind privită cu un enorm scepticism. Era o tânără de douăzeci de ani - fiica șefului, ce-i drept - într-un domeniu dominat de bărbați. În prima sa lună de lucru a depășit vânzările colegilor și a fost numită „agentul de vânzări" al lunii. A repetat gestul și în a doua lună. Astfel s-a născut o carieră.

Aproape treizeci de ani mai târziu, a asistat la modul în care declinul asimetriei informaționale îi remodela afacerea. Pe vremuri, clienții mergeau cu mașina de la o reprezentanță auto la alta, strângând ce informații puteau. „Astăzi, acest demers este realizat în mare măsură înainte de a ajunge la noi. Și, în multe cazuri, clienții sunt mai educați decât noi", a afirmat ea.

„Când am absolvit colegiul, factura de fabrică a unei mașini era încuiată în seif. Nu știam care sunt costurile [mașinilor pe care le vindeam]. Astăzi, clientul este cel care îmi furnizează această informație."

Când cumpărătorii pot ști mai multe decât vânzătorii, aceștia din urmă nu mai sunt protectorii și furnizorii informațiilor. Sunt curatorii și clarificatorii acestora – care contribuie la lămurirea potopului de fapte, date și opțiuni. „Dacă vreun client are vreo întrebare", mi-a spus Darvish, „eu pot spune «haideți să ne uităm pe Chevy.com»" și astfel află răspunsul împreună.

Recunoaște că „atunci când dai de un dealer auto, te aștepți să vezi un sacou cadrilat și pantaloni din poliester". Însă, la fel cum aceste alegeri vestimentare îndoielnice au ajuns să fie depășite, tot astfel s-a întâmplat și cu practicile dubioase care le însoțeau. Într-adevăr, o mare parte din ceea ce credem despre vânzări derivă nu din natura inerentă a vânzărilor, ci din asimetria informațională care a definit vreme îndelungată contextul în care oamenii vindeau. Odată ce această asimetrie se diminuează, iar cumpăna se reechilibrează, totul se schimbă complet. De exemplu, DARCARS are o strategie neobișnuită de a angaja rareori agenți de vânzări cu experiență, care ar fi putut deprinde obiceiuri proaste sau ar fi putut internaliza perspective demodate. În mod similar, Darvish crede că numeroase programe de training în vânzări sunt „un pic mecanice", că acestea riscă să-i transforme pe oameni în roboți-vânzători, care recită la comandă scripturi memorate, încercând să forțeze clienții să ia decizii. „Îi recrutăm și îi înscriem într-un curs pregătitor, care nu se limitează doar la vânzări. Vorbim despre servicii dedicate clienților și mijloace de comunicare în masă."

Mai mult decât orice, ceea ce face ca o persoană să fie eficientă pe acest teren modificat este diferit de stereotipul trecutului, ce miza pe lingușire, amabilitate forțată și capacitatea de

a băga mâna în buzunarul omului. Darvish spune că ceea ce caută cu precădere sunt calități precum perseverența - și ceva pentru care nu a apărut niciun cuvânt în niciunul dintre norii de cuvinte: empatia.

„Nu poți învăța pe cineva să-i pese", mi-a spus ea. Pentru ea, oamenii de vânzări ideali sunt cei care se întreabă: „Ce decizie aș lua, dacă în fața mea ar sta propria mea mamă, încercând să obțină un serviciu sau să cumpere o mașină?" Sună nobil. Și poate că este. Însă așa se vând mașinile astăzi.

Joe Girard este unul dintre motivele pentru care a trebuit să trăim sub umbrela lui *caveat emptor*. Tammy Darvish supraviețuiește - și prosperă - deoarece trăiește în lumina lui *caveat venditor*.

Declinul asimetriei informaționale nu a pus capăt tuturor formelor de minciună, înșelăciune și alte mârșăvii. Aruncând o privire la ultimele tertipuri financiare de pe Wall Street, City sau Hong Kong, ni se confirmă acest nefericit fapt. Când produsul este complicat - poate cineva să-mi spună ce înseamnă un credit default swap*? -, iar potențialul câștig este enorm, unii oameni se vor strădui să perpetueze dezechilibre informaționale, în vreme ce alții vor opta direct pentru înșelăciune. Această situație nu se va schimba. Atât timp cât pe fața pământului vor exista ființe umane imperfecte și supuse greșelii, *caveat emptor* va rămâne o îndrumare utilă. Acord mare atenție acestui principiu. Și dumneavoastră ar trebui să faceți la fel. Însă faptul că unii oameni o apucă pe calea strâmbă nu înseamnă că mulți alții le vor călca pe urme. Când

* Credit default swap (CDS) este un contract de instrumente financiare în care cumpărătorul face plăți periodice către vânzător, încasând în schimb o anumită sumă, dacă împrumutul sau o altă datorie nu se rambursează. Contractele CDS seamănă cu o asigurare, deoarece cumpărătorul plătește o primă de risc, primind o sumă de bani în cazul producerii unui anumit eveniment. Sursă: www.conso.ro (n.t.).

vânzătorul nu mai deține un avantaj informațional, iar cumpărătorul are mijloacele și oportunitatea de a riposta, calea cea strâmbă e un drum primejdios.

Caveat venditor depășește cu mult domeniul vânzărilor de mașini, remodelând majoritatea interacțiunilor care presupun convingerea celorlalți. Să ne gândim la turism. Pe vremuri – mai precis cu cincisprezece ani în urmă – agenții de turism dețineau monopolul asupra informației, ceea ce le permitea celor lipsiți de scrupule să suprataxeze și să profite de clienți. Lucrurile nu mai stau așa. Astăzi, o mamă care are un laptop are același acces la prețul biletelor de avion, al tarifelor de cazare la hotel și la recenzii ca și un profesionist. Sau să ne gândim că ați vrea să „vă vindeți" pentru un loc de muncă. Nu mai puteți controla toate informațiile despre dumneavoastră, dintre care o parte le-ați inclus în mod selectiv în documentul dumneavoastră de vânzare, CV-ul. Astăzi, o companie vă poate în continuare verifica CV-ul, însă, după cum remarcă CNN, vă va „parcurge și profilurile de pe LinkedIn și Facebook, va citi detaliile sordide de pe blogul pe care îl aveți și vă va căuta pe Google pentru a afla mai multe despre dumneavoastră – bune sau rele –, toate într-o singură sesiune de căutare".[9]

Noile reguli ale lui *caveat venditor* guvernează totodată și înfloritorul sector Ed-Med. Astăzi, e posibil ca un elev de gimnaziu motivat, care are acces la internet, să știe mai multe despre cauzele războiului peloponesiac sau cum se face un film digital decât profesorul său. La ora actuală, medicii, care cândva erau percepuți drept surse supreme ale unor cunoștințe specializate, pot consulta pacienți care s-au documentat cu privire la boala de care suferă, sosind înarmați cu o serie de studii și măsuri de urmat. Astăzi, pedagogii și profesioniștii din domeniul medical nu se mai pot baza pe cvasi-stima pe care le-o aducea deseori asimetria informațională. Când balanța se

înclină în direcția opusă, ce fac și cum o fac trebuie să se schimbe. Ed-Med, fii cu băgare de seamă.

Povestea a două zile de sâmbătă

Steve Kemp este un bărbat în costum, care vinde mașini second-hand. Afacerea sa, SK Motors („Unde toată lumea conduce!"), al cărei sediu se află în Lanham, Maryland, este plasată la marginea drumului, pe o bucată incoloră a autostrăzii Maryland State Route 564, lângă un ring pentru role și Biserica Baptistă Grace. Kemp este un om de afaceri de modă veche - un tip voios, corpolent și cu obrajii rumeni, membru al Clubului Rotary local, reprezentanță ce oferă detalii gratuite profesorului lunii de la o școală de cartier. Și SK este un loc de modă veche. Inventarul său, care include în jur de cincizeci de mașini second-hand - de la Mercedes-Benz SL până la Hyundai Elantra -, este expus într-o parcare asfaltată, înconjurată de steguleț care dau startul în cursele de mașini. La marginea acesteia se află o clădire compactă, cu un singur etaj, structurată în cinci încăperi, care servește drept birou.

Într-o dimineață însorită de sâmbătă, doi agenți de vânzări, Frank și Wayne, își savurează cafeaua în încăperea din față, așteptând sosirea primului client al zilei, care este întotdeauna cea mai aglomerată din săptămână. Frank este un afro-american cu voce blândă, în vârstă de șaptezeci și patru de ani, dar care arată de cincizeci și cinci. Vinde mașini din 1985. Wayne are cam aceeași vârstă, e alb și arțăgos și poartă o șapcă de baseball și o cămașă în carouri.

În parcare intră un bărbat în hanorac, care își aprinde țigară de la țigară, însoțit de fiul său în vârstă de douăzeci și ceva de ani, slab țâr, arborând vitejește o tentativă de bărbiță și o

jachetă pe care se poate citi numele furnizorului local de electricitate. Tânărul are nevoie de o mașină. Admiră un Nissan Altima de trei ani, însă nu-și poate permite să plătească 16 500 de dolari, cât costă mașina. Așa că se oprește la un Ford Escort din 1993, care are 117 000 de mile la bord. Cu Frank în dreapta, pornește să testeze mașina. Apoi se întorc în camera din față pentru a încheia afacerea.

Completează un formular de credit. Jimmy, mâna dreaptă a lui Steve, ia formularul și se îndreaptă către biroul acestuia, care adăpostește unul din cele două computere ale companiei, pentru a verifica creditul. Bang! Raportul seamănă cu un cazier de poliție. Tânărul client a fost implicat într-o mulțime de acțiuni de recuperare a creanțelor. A avut totodată mașini care au intrat în reposesie, inclusiv una de la SK Motors. Frank îl convoacă pe Steve. Se consultă preț de câteva clipe, apoi Steve intră în încăpere.

— Acum intrăm în faza *ațivreadacă*, îmi șoptește el.

Poftim?

— *Ați vrea dacă* am face asta? *Ați vrea dacă* am face aia? îmi șoptește din nou.

Steve este dispus să ofere un împrumut - cu dobânda standard de 24%, practicată de SK, și cu un dispozitiv de monitorizare atașat mașinii - cu condiția ca tânărul să achite la cumpărare suma de 1 500 de dolari. *Ațivreadacă* aceștia ar fi termenii înțelegerii? Tipul nu are bani pentru a face plata solicitată. Pleacă.

Mai vin doi clienți, niciunul serios.

La mijlocul prânzului apare un tip înalt, purtând o pălărie de cowboy și o geacă împodobită cu logoul Jack Daniel's. Caută o mașină ieftină - toți cei care le trec pragul caută asta - și găsește o Acura de un portocaliu ars, la un preț de 3 700 de dolari. Pleacă împreună cu Frank să o testeze. Când se întorc,

e gata să cumpere. Frank nu spune prea multe. Pur și simplu nu intervine. Negociază prețul, ajungând la 3 200 de dolari, iar tipul cu pălărie de cowboy pleacă la volanul mașinii alese. Este ora unu după amiază și SK a încheiat prima vânzare a zilei.

Încă nu s-a făcut ora două și Wayne ațipește la birou.

Pe la patru după-amiaza, Steve vinde un Dodge Stratus 2003 cu 70 000 de mile la bord, unei femei care are nevoie de o mașină pentru fiul ei adolescent. Până la ora de închidere a reprezentanței în seara respectivă, SK Motors a vândut două mașini.

Într-o altă sâmbătă, mă îndrept către o nouă parcare de mașini second-hand – un magazin auto CarMax din Rockville, Maryland. Se află cam la cincizeci de kilometri distanță de SK Motors și la ani lumină ca formă. Acest loc are mai multe mașini în parcarea destinată *clienților* decât SK la vânzare. Colecția de autovehicule se întinde pe o suprafață asfaltată de un cvartal, care seamănă cu o parcare de aeroport – având inclusiv secțiuni marcate cu litere, pentru a-i ajuta pe oameni să se orienteze. În interiorul biroului principal e o atmosferă trepidantă, ca la bursă – vreo douăzeci de birouri, peste patruzeci de agenți de vânzări și o mulțime de clienți.

Însă cele mai mari diferențe nu sunt dimensiunile sau zgomotul. E informația. La SK, în acea sâmbătă, niciunul dintre clienți nu părea a fi făcut nici cea mai rudimentară căutare cu privire la prețuri, tranzacții competitive sau calitatea mașinii în prealabil. Aici, cam jumătate din clienți strâng în mână printuri cu care au venit de acasă. Alții sunt cu degetele pe display-urile telefoanelor inteligente și ale iPad-urilor. Iar cei care au nevoie de acces la informații pot utiliza seria de computere puse la dispoziție de CarMax. SK Motors, care servește clienți cu opțiuni limitate, al căror credit este atât de compromis, încât sunt dispuși să tolereze dispozitive de monitorizare și dobânzi

uriaşe, poate încă beneficia de pe urma asimetriei informaţionale. CarMax şi-a construit modelul de afaceri pe principiul opus.

Compania s-a lansat în 1993, sperând să reinventeze modul în care americanii cumpărau maşini second-hand. Două decenii mai târziu, CarMax este o companie inclusă pe lista Fortune 500, care vinde peste patru sute de mii de vehicule în fiecare an, ajungând la un profit anual de peste 9 miliarde de dolari.[10] Încă de la început, a încercat să destrame convenţiile care au dat naştere acelui prim nor de cuvinte. De exemplu, a stabilit un preţ fix pentru fiecare maşină – tocmeala nu era necesară. Ceea ce reducea teama clienţilor de a fi dominaţi pe parcursul negocierii de un vânzător mai informat. De asemenea, agenţii de vânzări de la CarMax – majoritatea purtând mai curând tricouri polo albastre, pe care este imprimat logoul companiei, decât costum şi cravată – sunt remuneraţi în întregime pe bază de comision. Însă comisioanele respective nu sunt stabilite în funcţie de preţul maşinii. Vânzarea unei maşini accesibile aduce acelaşi comision ca şi vânzarea uneia scumpe. Ceea ce temperează teama că un agent de vânzări insistent te poate pistona să cumperi o maşină care îi rotunjeşte buzunarul, golindu-ţi portofelul. În cele din urmă, CarMax deşertează practic informaţiile. Dat fiind că orice client poate găsi pe cont propriu un raport asupra stării şi istoricului maşinii, CarMax li-l oferă clienţilor în mod gratuit. Oferă clauze contractuale, certificate şi garanţii ce răspund temerilor privind calitatea, pe care Akerlof le identifica în 1967.

Însă cel mai grăitor exemplu este la liberă vedere când intri în magazin. Fiecare agent de vânzări stă la un mic birou – el de o parte, clientul de cealaltă. Pe fiecare birou se află de asemenea un computer. În majoritatea locurilor, vânzătorul este cel care se uită la monitor, iar cumpărătorul la carcasa computerului. Dar aici computerul este poziţionat nu cu faţa către vreuna din părţi, ci într-o parte, cu monitorul spre exterior, astfel încât atât

cumpărătorul, cât și vânzătorul să-l poată vedea în același timp. Aceasta este imaginea concretă a simetriei informaționale.

Fără tocmeală. Comisioane transparente. Clienți informați. Încă o dată, totul pare extrem de progresist. Și poate că este. Dar nu ăsta este motivul pentru care există această nouă abordare.

Motivul este că: în sâmbăta petrecută la SK Motors, în reprezentanța lor auto au intrat opt clienți în total, pe parcursul întregii zile. În sâmbăta de la CarMax, au apărut mai mulți în primele cincisprezece minute.

După cum am văzut, *caveat venditor* a devenit la fel de important ca și *caveat emptor*. Fie că vă ocupați de vânzări tradiționale sau de vânzări fără vânzare, calea cea strâmbă este acum mai greu de abordat, în timp ce calea cea dreaptă – cinste, directețe și transparență – a devenit drumul mai bun, mai pragmatic și de durată.

Cu toate acestea, ideea că suntem cu toții în vânzări continuă să fie oarecum stânjenitoare pentru unii oameni, parțial din cauza câtorva alte mituri pe care le voi discuta pe scurt aici.

Primul este mitul capetelor seci. „Se pare că nu prea avem parte de genii", scria fondatorul Fuller Brush Company, Alfred Fuller, referindu-se la forța sa de vânzări.[11] Conform acestui mit, deștepții devin ingineri și avocați, în vreme ce aceia care se încadrează în segmentele mai puțin favorabile ale curbei clopotului IQ migrează către vânzări, care necesită mult mai puțini cai putere din punct de vedere cognitiv.* Nu e chiar așa. După cum veți vedea în Părțile a doua și a treia a acestei cărți, atunci

* Un exemplu strălucit al acestei perspective este seria de caricaturi *Dilbert* și personajul său recurent „Kenny the Sales Weasel". Într-un episod, el și Dilbert merg să-l întâlnească pe cel mai mare potențial client al companiei. În timp ce urcă în mașină, Kenny spune: „Pe drum să-mi spui care sunt toate specificațiile tehnice ale produsului nostru. Îmi place să fiu pregătit". Dilbert îi răspunde: „Produsul nostru este bej. Folosește electricitate". „Aoleu!", strigă Kenny. „Mintea mea e suprasolicitată!"

când sarcinile simple, tranzacționale pot fi automatizate și când paritatea informațională ia locul asimetriei informațiilor, convingerea oamenilor depinde de abilități mai sofisticate și necesită la fel de mult intelect și creativitate ca și proiectarea unei case, citirea rezultatelor unei tomografii computerizate sau, să spunem, scrierea unei cărți.

Cea de-a doua convingere eronată și unul dintre motivele pentru care oamenii desconsideră vânzările este mitul hrăpărețului: și anume că pentru a fi eficient trebuie să fii lacom și că cea mai bună (și probabil singura) cale spre reușită este să devii o mașină de vânzare care funcționează cu monede. Încă o dată, nu e chiar așa. În primul rând, vânzarea fără vânzări, în special în domenii precum Ed-Med, nu are nimic de-a face cu banii în numerar. Cercetări substanțiale arată că banii nu sunt forța de propulsie nici pentru majoritatea oamenilor din vânzările tradiționale.[12] Mai mult, după cum veți citi în Cazul ilustrativ de la finalul Capitolului 9, o serie de companii și-au crescut vânzările *eliminând* comisioanele și *dez-accentuând* ideea de bani.

În cele din urmă, numeroși oameni - inclusiv eu, până în momentul în care am început să mă documentez în vederea scrierii acestei cărți - cred în mitul naturaleții. Unii oameni sunt făcuți pentru vânzări. Alții nu. Unii au abilități înnăscute de a-i convinge pe ceilalți. Restul suntem ghinioniști. Aici ne confruntăm cu un paradox. Nu există agenți de vânzări „naturali", parțial pentru că suntem cu *toții* oameni de vânzări. Fiecare dintre noi - pentru că suntem umani - are instinctul de a vinde, ceea ce înseamnă că oricine poate stăpâni bazele artei de a-i convinge pe ceilalți. Restul acestei cărți vă va arăta cum.

Partea a doua

Cum să fiți

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4 | Acordarea

În *Glengarry Glen Ross*, filmul din 1992 bazat pe piesa cu același nume a lui David Mamet, câștigătoare a Premiului Pulitzer – și a Premiului Tony –, patru agenți de vânzări mărunți își fac veacul în biroul mizer din Chicago al unei agenții imobiliare numite Mitch and Murray. În ultima vreme, agenții noștri o duc cam greu. Astfel că într-o noapte mohorâtă și ploioasă, șefii de la centru îl trimit pe Blake, un prădător cu sânge-rece, care poartă un costum bine croit, să-i trezească la realitate.

Într-una din scenele antologice din cinematograful vânzărilor, Blake, interpretat de tânărul pe atunci Alec Baldwin, îi școlește pe tipii de vârstă mijlocie, demonstrându-le cum se vinde. Lecția sa începe prin batjocură, punându-le la îndoială bărbăția și potopindu-i cu insulte. Apoi, trece la frică. „Vom adăuga un mic element la concursul de vânzări de luna aceasta", spune el. „După cum știți, premiul întâi este un Cadillac Eldorado. Vrea cineva să vadă premiul doi?" Ridică un pachet. „Premiul doi este un set de cuțite pentru friptură." Face o pauză. „Premiul trei este concedierea. Ați priceput?"

Apoi Blake își încheie peroarația cu un instructaj de vânzări de modă veche, întorcând spre public o tablă verde și indicând spre primele trei litere ale alfabetului pe care le scrisese pe aceasta. „A-B-C", explică el. „A – întotdeauna. B – încheiați. C – vânzarea. Întotdeauna încheiați vânzarea. Întotdeauna încheiați vânzarea."

„Întotdeauna încheiați vânzarea" este piatra de temelie a catedralei vânzărilor. Agenții de vânzări de succes, la fel ca

vânătorii de succes ai oricărei specii, nu abandonează nicicând urmărirea prăzii. Fiecare enunț și fiecare manevră trebuie să servească unui unic țel: împingerea tranzacției spre o concluzie – concluzia ta – și determinarea persoanei aflate de partea cealaltă a mesei „să semneze", după cum spune Blake, „pe linia punctată".

Întotdeauna încheiați vânzarea. Simplitatea afirmației o face inteligibilă. Și poate fi un sfat constructiv, făcându-i pe vânzători să se concentreze asupra finalizării unei tranzacții, chiar și la începutul și la mijlocul acesteia. Însă eficacitatea acestui sfat se edulcorează deoarece condițiile de care depinde dispar. Când doar unii dintre noi lucrează în vânzări – și când cumpărătorii se confruntă cu alegeri minime și asimetrie informațională –, „Întotdeauna încheiați vânzarea" devine un sfat rezonabil. Însă atunci când suntem cu toții în vânzări și niciunul dintre noi nu deține vreun avantaj informațional, rețeta lui Blake pare la fel de depășită ca și mașinile electrice de scris și clasoarele de carduri Rolodex, presărate în biroul Mitch and Murray.

Reconfigurarea condițiilor necesită revizuirea sistemului de navigare. Așa că, aici, în Partea a doua, voi introduce noul ABC care trebuie aplicat pentru a-i convinge pe ceilalți:

A – Acordare
B – Bună dispoziție
C – Claritate

Acordare, bună dispoziție și claritate: aceste trei calități, care s-au conturat în urma studierii unui bogat corpus de lucrări din domeniul științelor sociale, constituie noile cerințe în încercarea de a convinge oamenii în mod eficient, în peisajul remodelat al secolului XXI. Începem în acest capitol cu A – Acordarea.

Și, pentru a vă ajuta să înțelegeți această calitate, dați-mi voie să vă fac să vă gândiți la o altă literă.

Putere, empatie și cameleoni

Opriți-vă chiar acum – și dacă este cineva cu dumneavoastră în cameră, rugați-l/o politicos să vă acorde treizeci de secunde. Apoi cereți-i persoanei respective să facă următoarele: „Mai întâi, cu mâna pe care o folosiți mai des, pocniți din degete de cinci ori, cât de repede puteți. Apoi, tot cât de iute puteți, folosiți-vă arătătorul aceleiași mâini pentru a desena un E mare pe frunte". Pe bune, dați-i drumul și faceți-o. Voi aștepta. (Dacă sunteți singur(ă), țineți minte acest exercițiu și puneți-l în practică atunci când aveți ocazia.)

Acum, uitați-vă în ce fel a desenat partenerul/partenera dumneavoastră E-ul. Cu care dintre pozele de mai jos seamănă?

Diferența s-ar putea să vă pară nesemnificativă, dar litera de pe fruntea sa vă oferă o fereastră către mintea persoanei

respective. Dacă E-ul seamănă cu cel din stânga, persoana în cauză l-a desenat ca să-l poată citi chiar ea. Dacă arată precum cel din dreapta, a desenat E-ul astfel încât să-l puteți citi *dumneavoastră*.

De la mijlocul anilor 1980, psihologii preocupați de domeniul social au utilizat această tehnică – să o intitulăm Testul E – pentru a măsura ceea ce au numit „asumarea unei perspective". Când ne confruntăm cu o situație neobișnuită sau complexă, în care sunt implicați și alți oameni, cum raționalizăm ce se întâmplă? O examinăm doar din punctul nostru de vedere? Sau avem „capacitatea de a ne delimita de experiența proprie și ne imaginăm emoțiile, percepțiile și motivațiile altcuiva?"[1]

Asumarea unei perspective este partea centrală a primei noastre calități esențiale în demersul de a-i convinge pe ceilalți, astăzi. Acordarea este abilitatea de a-ți armoniza acțiunile și concepțiile cu alți oameni și cu contextul în care te afli. Gândiți-vă la ea sub forma căutării frecvenței pe cadranul unui radio. Este capacitatea de a te mișca în susul și în josul benzii de frecvență, absorbind ce se transmite, chiar dacă semnalele nu sunt imediat clare sau evidente.

Cercetările arată că asumarea eficientă a perspectivei, (r)acordarea la ceilalți, se fundamentează pe trei principii.

1. Măriți-vă puterea, reducând-o

Într-un studiu fascinant desfășurat cu câțiva ani în urmă, o echipă de savanți din domeniul științelor sociale, condusă de Adam Galinsky de la Kellog School of Management din cadrul Universității Northwestern, au sondat relația dintre asumarea perspectivei și putere. Participanții au fost împărțiți în două grupe, singura diferență fiind ce a trăit fiecare din ele imediat

înaintea experimentului-cheie. Un grup a efectuat o serie de exerciții care induceau sentimente de putere. Celălalt a fost implicat într-un set diferit de activități, concepute să sublinieze lipsa de putere.

Apoi cercetătorii le-au aplicat oamenilor din fiecare grup testul E. Rezultatele au fost neîndoielnice: „Probabilitatea ca participanții cărora li s-a insuflat sentimentul de putere să deseneze un E orientat înspre sine a fost aproape de trei ori mai mare decât în cazul participanților deposedați de putere".[2] Cu alte cuvinte, în cazul celor cărora li se administrase chiar și o doză redusă de putere, șansele (și poate și abilitatea) de a se (r)acorda la punctul de vedere al celorlalți au scăzut.

Acum încercați un alt test pe propria persoană, un test pentru care nu mai aveți nevoie de fruntea altcuiva. Imaginați-vă că împreună cu colega dumneavoastră, Maria, mergeți la un restaurant care v-a fost recomandat de prietenul acesteia, Ken. Experiența este înfiorătoare. Mâncarea e groaznică, iar serviciul și mai rău. A doua zi, Maria îi trimite lui Ken un e-mail, în care nu spune decât: „Apropo de restaurant, a fost minunat, pur și simplu minunat". Cum credeți că va interpreta Ken comentariul? Va considera că e-mailul este sincer sau sarcastic? Gândiți-vă o clipă înainte de a citi mai departe.

Într-un experiment asemănător, Galinsky și echipa sa au utilizat o versiune a acestui scenariu pentru a examina puterea și asumarea perspectivei dintr-un alt unghi – ajungând la concluzii similare celor dezvăluite de Testul E. Participanții cărora li se insuflase sentimentul de putere erau în general de părere că e-mailul i se păruse a fi sarcastic lui Ken; cei lipsiți de putere estimau că îl considera sincer. Cine are dreptate? Există șanse ca adevărul să fie de partea celor din urmă. Rețineți: Ken nu are habar ce s-a întâmplat la cină. În cazul în care Maria nu este prin definiție o persoană sarcastică, aspect despre care nu avem

niciun indiciu în experiment, Ken nu are niciun motiv să-şi suspecteze prietena de lipsă de sinceritate. A concluziona că el a presus că e-mailul Mariei este sarcastic depinde de „cunoştinţe confidenţiale legate de context", pe care Ken nu le deţine. După cum au conchis cercetătorii: „Puterea îi determină pe indivizi să se ancoreze prea adânc în propriul punct de vedere, ajustându-se insuficient la perspectiva celorlalţi".[3]

Rezultatele acestor studii, care fac parte dintr-un corpus mai amplu de cercetări, indică o singură concluzie: o relaţie inversă între putere şi asumarea perspectivei. Puterea te poate îndepărta de poziţia adecvată pe banda de frecvenţă, bruind semnalele pe care le primeşti, distorsionând mesajele clare şi obscurizându-le pe cele mai subtile.

Această dezvăluire are o importanţă covârşitoare în înţelegerea modului în care îi putem convinge pe ceilalţi. Abilitatea de a-ţi asuma perspectiva altcuiva conta mai puţin pe vremea când vânzătorii – fie că era vorba despre un agent de vânzări plătit pe bază de comision, care lucra într-un magazin de electronice, sau de un medic al cărui cabinet era tapetat cu diplome – deţineau toate cărţile. Avantajul lor informaţional – încă o dată, fie că informaţia respectivă consta în faptul că se puteau baza pe un radio cu ceas sau pe experienţele pacienţilor suferind de boala Lyme – le conferea abilitatea de a se impune prin autoritate şi uneori chiar de a exercita constrângeri şi să manipuleze. Însă, odată cu disiparea acestui avantaj informaţional s-a diluat şi puterea pe care acesta o conferea cândva. Drept urmare, abilitatea de a convinge oamenii depinde acum de inversul puterii: înţelegerea perspectivei altei persoane, pătrunderea în mintea acesteia şi capacitatea de a vedea lumea prin ochii săi. Şi pentru a face bine acest lucru este nevoie să începeţi de pe o poziţie care v-ar exmatricula de la şcoala de vânzări Mitch and Murray, axată pe „întotdeauna

încheiați vânzarea": presupuneți că *nu* sunteți cel/cea care deține puterea.

Cercetările întreprinse de Dacher Keltner de la Universitatea din California, Berkeley, și alții indică faptul că persoanele cu un statut inferior sunt mai pătrunzătoare în asumarea perspectivei. Atunci când ai resurse mai puține, a explicat Keltner într-un interviu, „te vei (r)acorda mai bine la contextul din jurul tău".[4] Gândiți-vă la acest prim principiu al acordării ca la un fel de jujitsu al persuasiunii: utilizarea unei slăbiciuni aparente ca pe un punct forte. Începeți-vă interacțiunile pornind de la ipoteza că vă aflați într-o poziție inferioară în raport cu puterea. Aceasta vă va permite să vedeți perspectiva celeilalte părți cu mai multă acuratețe, fapt care, la rândul său, vă va ajuta să convingeți.

Totuși, să nu înțelegeți greșit. Capacitatea de a-i convinge pe ceilalți nu necesită să deveniți o pradă ușoară sau să dați dovadă de un altruism de sfânt. Acordarea este mult mai complicată de atât, după cum urmează să demonstreze cel de-al doilea principiu.

2. Folosiți-vă capul la fel de mult ca inima

Savanții din domeniul științelor sociale consideră deseori că asumarea perspectivei și empatia sunt gemene fraterne – strâns înrudite, dar nu identice. Asumarea perspectivei este o capacitate cognitivă; are de-a face în mare măsură cu gândirea. Empatia este o reacție emoțională; e legată în mare parte de sentimente. Ambele sunt cruciale. Însă Galinsky, William Maddux de la școala de afaceri INSEAD din Fontainebleau, Franța, și alți doi colegi au constatat că una din ele este mai eficientă atunci când vine vorba despre a-i convinge pe alții.

Într-un experiment din 2008, cercetătorii au simulat o negociere prilejuită de vânzarea unei benzinării. La fel ca multe negocieri din viața reală, aceasta prezenta ceea ce părea a fi un obstacol: cel mai mare preț pe care era dispus cumpărătorul să-l plătească era mai mic decât prețul minim pe care vânzătorul era dispus să-l accepte. Totuși, părțile aveau alte interese comune care, dacă ar fi fost scoase la iveală, ar fi condus la o tranzacție pe care ambele ar fi acceptat-o. O treime dintre negociatori au fost instruiți să-și imagineze ce *simțea* cealaltă parte, în timp ce o altă treime au fost instruiți să-și imagineze ce *gândea* cealaltă parte. (Treimea rămasă, căreia i se oferiseră instrucțiuni neutre și generice, constituia grupul de control.) Ce s-a întâmplat? Cei care empatizau au încheiat mult mai multe tranzacții decât grupul de control. Însă cei care și-au asumat perspectiva s-au descurcat și mai bine: 76% dintre ei au reușit să încheie o tranzacție care satisfăcea ambele părți.

Ceva similar s-a întâmplat într-o altă situație de negociere, aceasta implicând un set de probleme mai spinoase și mai conflictuale între un recruiter și un candidat la o slujbă. Încă o dată, cei care își asumau perspectiva au obținut rezultate mai bune, nu doar pentru ei înșiși, ci și pentru partenerii lor de negociere. „Asumarea perspectivei oponentului a produs atât câștiguri mai mari pentru ambele părți, cât și rezultate individuale mai profitabile... Cei care și-au asumat perspectiva au realizat cel mai mare nivel de eficiență economică, fără a-și sacrifica propriile câștiguri materiale", scriau Galinsky și Maddux. Pe de altă parte, empatia a fost eficientă, însă mai puțin, „fiind, uneori, un impediment atât pentru descoperirea unor soluții creative, cât și a propriului interes".[5]

Vânzările tradiționale și vânzarea fără vânzări implică deseori ceea ce par a fi imperative aflate în concurență – cooperare versus competiție, câștigul grupului versus avantajul

individual. A pistona prea tare este contraproductiv, în special într-o lume a lui *caveat venditor*. Însă nici a simți prea profund nu este neapărat răspunsul, pentru că s-ar putea să-ți sabotezi propriile interese. Asumarea perspectivei pare a facilita calibrarea adecvată între cei doi poli, permițându-ne să ne adaptăm și să ne acordăm în așa fel încât ambele părți să aibă de câștigat. Empatia poate contribui la construirea unor relații solide și la dezamorsarea conflictelor. În contexte medicale, după spusele unui medic remarcabil, este „asociată cu un număr mai scăzut de erori medicale, cu rezultate mai bune în raporturile cu pacienții, care sunt mai mulțumiți... cu mai puține acuzații de malpraxis și doctori mai fericiți".[6] Empatia este valoroasă și lăudabilă ca atare. Însă atunci când vine vorba despre a-i convinge pe alții, asumarea perspectivei este cea mai eficientă dintre aceşti gemeni fraterni. După cum afirmă cercetătorii, în ultimă instanță, este „mai benefic să pătrunzi în capetele lor decât să-i lași să-și facă loc în inima ta".[7]

Acest al doilea principiu al acordării înseamnă totodată să recunoaștem că indivizii nu există ca unități atomice, deconectați de grupuri, situații și contexte. Iar aceasta necesită educarea forțelor proprii de asumare a perspectivei nu numai în raport cu oamenii, ci și cu relațiile și conexiunile acestora cu alții. Un întreg domeniu de studiu, analiza rețelelor sociale, s-a conturat în ultimii cincisprezece ani, dezvăluind aceste conexiuni, relații și fluxuri informaționale.[8] Totuși, în majoritatea situațiilor de vânzări, nu beneficiem de luxul unor cercetări profunde și de softurile sofisticate pe care le folosesc analiștii rețelelor sociale. Astfel că trebuie să ne bazăm mai puțin pe îndrumări în stil GPS – și mai mult pe simțul nostru intuitiv cu privire la locul în care ne aflăm. În lumea chelnerilor și a chelneriților, acest gen de acordare este numit „a avea ochi" sau „a citi o masă". Îi permite celui/celei care servește să

interpreteze rapid dinamica grupului și să-și adapteze stilul în consecință. În lumea exercitării persuasiunii asupra celorlalți, eu numesc această abilitate „cartografie socială". Este capacitatea de a aprecia o situație și, la nivel mental, de a trasa o hartă a felului în care sunt legați oamenii unii de alții.

„Fac acest lucru în toate situațiile de vânzări", spune Dan Shimmerman, fondatorul Varicent Software, o companie din Toronto, cu un succes răsunător, recent achiziționată de către IBM. „Pentru mine este foarte important nu doar să am o bună înțelegere asupra jucătorilor-cheie implicați în luarea unei decizii, ci și să înțeleg care sunt preconcepțiile și preferințele fiecăruia dintre ei. Harta mentală oferă o imagine completă și îți permite să aloci timpul, energia și efortul adecvate relațiilor potrivite." Cartografia socială – desenarea acelei hărți mentale – te ajută să te asiguri că nu ratezi vreun jucător esențial pe parcursul procesului, spune Shimmerman. „Ar fi nasol să petreci un an încercând să-i vinzi ceva lui Mary, ca să afli că, de fapt, Dave era cel care lua deciziile."

Cu toate acestea, capacitatea de a fi pe aceeași frecvență cu ceilalți nu este un simplu exercițiu cognitiv. Are totodată o componentă fizică, după cum va arăta cel de-al treilea principiu al acordării.

3. Imitați strategic

Ființele umane sunt imitatori înnăscuți. Fără să o realizăm, deseori facem ce fac alții – reproducându-le „accentele și tiparele verbale, expresiile faciale, comportamentele vizibile și reacțiile afective".[9] Persoana cu care vorbim își încrucișează brațele; și noi facem la fel. Colegul nostru bea o înghițitură de apă; facem și noi ca el. Când observăm gesturi imitative de

acest gen, adesea avem o părere proastă despre aceasta. „Maimuța, tot maimuță", pufnim noi. Zâmbim cu superioritate văzându-i pe cei care „maimuțăresc" comportamentul altora sau le repetă „papagaliceşte" cuvintele, ca şi când astfel de acțiuni s-ar încadra cumva sub demnitatea umană. Însă oamenii de știință au o perspectivă diferită asupra imitației. Pentru ei, această tendință este profund umană, un act natural care servește drept liant social şi semn de încredere. Cu toate acestea, şi ei îi atribuie o etichetă non-umană. O numesc „efectul cameleon".[10]

Într-un studiu premiat, Galinsky şi Maddux împreună cu Elisabeth Mullen de la Universitatea Stanford au testat dacă imitația adâncea acordarea şi intensifica abilitatea de a-i convinge pe ceilalți. Au utilizat aceleaşi scenarii ca şi în studiul precedent – vânzarea benzinăriei şi negocierea dintre o persoană aflată în căutarea unui loc de muncă şi un recruiter –, însă au adăugat o nouă dimensiune. Cu cinci minute înainte de începerea exercițiului, câțiva dintre participanți au primit un „mesaj important", care le oferea instrucțiuni suplimentare pentru a-şi îndeplini sarcina:

> Negociatorii de succes vă recomandă să imitați manierismele partenerului de negociere pentru a încheia o tranzacție mai bună. De exemplu, când cealaltă persoană se freacă pe față, ar trebui să faceți la fel. Dacă se apleacă în spate sau în față pe scaun, ar trebui să o/îl urmați. Cu toate acestea, specialiştii sugerează că *este foarte important să fiți suficient de subtili când imitați, astfel încât cealaltă persoană să nu observe ce faceți*, altfel această tehnică va avea repercusiuni extrem de neplăcute. De asemenea, nu vă focalizați prea mult atenția asupra imitării, ca să nu pierdeți concentrarea asupra rezultatului negocierii. Prin urmare, ar trebui să găsiți o modalitate fericită de a vă exercita imitarea în mod susținut, dar subtil, care să nu vă perturbeze concentrarea.[11] (Sublinierea a fost preluată din original.)

„Imitarea strategică" s-a dovedit a fi eficientă. Participanții cărora li s-a spus să imite – din nou, au fost anunțați cu doar cinci minute înainte să se pregătească – au făcut-o surprinzător de bine și cu mare succes. În scenariul benzinăriei, „negociatorii care au imitat manierismele oponenților lor au avut șanse mai mari de a încheia o tranzacție benefică pentru ambele părți".[12] În scenariul de recrutare, imitatorii s-au descurcat mai bine decât non-imitatorii – și au făcut-o fără a afecta în mod negativ cealaltă parte. Cercetătorii și-au intitulat lucrarea „Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces".[13]

Motivele, explică Galinsky, trebuie căutate în înșeși rădăcinile noastre ca specie. Mințile noastre au evoluat într-o perioadă în care majoritatea oamenilor din jurul nostru erau înrudiți cu noi și, prin urmare, puteam avea încredere în ei. Dar, „pe măsură ce dimensiunile grupurilor au crescut, a fost nevoie ca înțelegerile și interacțiunile dintre oameni să devină mai sofisticate", declara el într-un interviu. Prin urmare, oamenii au început să caute indicii în mediul lor înconjurător pentru a stabili în cine puteau avea încredere. „Unul dintre aceste indicii este nevoia de a ști la nivel inconștient dacă ne sincronizăm sau nu cu alți oameni și o modalitate de a face acest lucru este să le potrivim tiparele comportamentale cu ale noastre."[14] Sincronizarea manierismelor și a tiparelor vocale cu altcineva, astfel încât să înțelegem, atât noi, cât și cealaltă parte, și să fim înțeleși este un aspect fundamental al acordării.

Alte cercetări demonstrează eficacitatea imitației. De exemplu, rezultatele unui studiu olandez arată că ospătărițele care repetau comanda clienților cuvânt cu cuvânt câștigau cu 70% mai mult bacșiș decât cele care parafrazau comanda –, iar clienții care erau serviți de chelneri care le reproduceau spusele erau mai satisfăcuți de experiența prilejuită de servirea mesei.[15] Într-un studiu francez despre agenții de vânzări din retail,

jumătate dintre lucrătorii magazinului au fost instruiți să imite expresiile și comportamentul non-verbal al clienților, iar jumătate nu. Când clienții abordau agenții de vânzări cerându-le ajutorul, aproape 79% cumpărau de la cei care recurgeau la imitație, în comparație cu în jur de 62% care cumpărau de la non-imitatori. În plus, cei care avuseseră de-a face cu imitatorii „au evaluat pozitiv atât lucrătorul, cât și magazinul".[16] În urma unui experiment efectuat la Universitatea Duke, în care intervievatorul prezenta o pretinsă nouă băutură pentru sportivi, s-a constatat că atunci când oamenii erau imitați în mod subtil, probabilitatea ca aceștia să declare că ar cumpăra băutura și că aceasta va avea succes era mai mare.[17]

Și, pe cât e de adevărat că asumarea perspectivei și empatia sunt gemene fraterne, imitația are un văr primar: atingerea. Cercetările în acest sens, aparținându-i în mare măsură psihologului francez Nicolas Guéguen, preocupat de domeniul social, sunt și ele abundente. De pildă, mai multe studii arată că atunci când membrii personalului care asigură servirea în restaurante ating clienții ușor pe braț sau umăr, aceștia din urmă lasă un bacșiș mai mare.[18] Unul dintre studiile lui Guéguen a descoperit că probabilitatea ca femeile aflate în cluburi de noapte să danseze cu bărbați care le atingeau ușor antebrațul pentru o secundă sau două, în clipa în care lansau invitația, era mai mare. La același rezultat s-a ajuns și într-un context diferit de prezența în cluburile de noapte, când bărbații le cereau femeilor numerele de telefon.[19] (Da, ambele studii au avut loc în Franța.) Într-un alt studiu, când persoanele care strângeau semnături rugau necunoscuții să semneze o petiție, în jur de 55% erau de acord să o facă. Însă când agenții au atins oamenii o singură dată, în partea de sus a brațului, procentajul a sărit la 81%.[20] Atingerea s-a dovedit a fi de ajutor chiar și în mediul nostru preferat: parcarea de mașini second-hand. Când agenții de

vânzări (toți erau bărbați) îi atingeau ușor pe potențialii cumpărători, aceștia din urmă își făceau o impresie mult mai bună despre ei decât despre agenții care nu recurgeau la atingere.[21]

Desigur, imitarea, ca și alte comportamente de (r)acordare, necesită dexteritate. Când oamenii știu că sunt imitați, ceea ce se întâmpla extrem de rar în experimente, efectul poate fi cel opus, declanșând o atitudine potrivnică.[22] A te plasa pe aceeași frecvență cu perspectiva altcuiva nu presupune că trebuie să susții că ți-ai petrecut vacanța exact în același loc din care potențialul client tocmai s-a întors sau că unchiul tău îi este concitadin. Aceasta nu este acordare. E minciună. Cheia e să fii strategic *și* uman – să fii strategic tocmai *prin* a fi uman.

Gwen Martin înțelege acest lucru. Și-a început cariera ca agent de vânzări și în 2007 a devenit cofondatoarea NumberWorks, o agenție de recrutare, cu sediul în Minneapolis, care oferă contabili și profesioniști din domeniul financiar organizațiilor care au nevoie de ajutor în cadrul unor proiecte complexe. Compania înregistrează una dintre cele mai rapide creșteri din domeniu și unul dintre motive este, am auzit, dibăcia de care dă dovadă Martin în vânzări.

Astfel că, în cadrul unei călătorii pe care am făcut-o în Minnesota, urmată de un interviu telefonic, am întrebat-o de ce calități este nevoie pentru a reuși să-i convingi pe ceilalți. La momentul respectiv, încă nu dădusem peste cercetarea de mai sus. Nici ea nu auzise de aceasta. Martin m-a surprins prin faptul că a utilizat în mod repetat un cuvânt pe care rareori îl auzim în acest context: „modestie". „Firul roșu ce îi reunește pe toți oamenii care excelează în domeniu este modestia", mi-a mărturisit ea. „Aceștia iau o atitudine de tipul «eu stau pe scăunel pentru ca tu să te poți așeza pe scaunul cel mare»." Ceea ce înseamnă asumarea perspectivei prin reducerea puterii, prima regulă a acordării.

Martin a afirmat de asemenea că oamenii de vânzări remarcabili au o inteligență emoțională dezvoltată, dar nu se lasă luați de valul conexiunii emoționale. Sunt curioși și pun întrebări care ating esența gândurilor celeilalte persoane. Aceasta înseamnă că pătrund în capul lor, nu doar în inimă - regula numărul doi a acordării.

Cel mai important, „trebuie să fii capabil să te sincronizezi cumva cu oamenii, să te conectezi cu ei, fie că ești în prezența unei bunici sau a unui proaspăt absolvent de MBA", mi-a spus ea.

Cum descrie ea această capacitate?

„Ar putea suna ciudat", a spus ea, „dar o denumesc abilitatea de a fi cameleon".

Avantajul ambivertului

Extrovertiții sunt cei mai buni agenți de vânzări. Motivele sunt clare încă din definiția de manual a acestui tip de personalitate: „Indivizii cu un grad ridicat de extroversie sunt caracterizați ca fiind sociabili, asertivi, plini de viață și aflați în căutarea senzațiilor".[23] Pentru a-i convinge pe ceilalți este necesar să interacționăm cu ei – iar situațiile sociale, care îi pot vlăgui de energie pe introvertiți, îi fac pe extrovertiți să se simtă ca peștele în apă. Confortul resimțit de extrovertiți în prezența altor oameni le permite totodată să nu ezite să facă solicitări, o astfel de asertivitate fiind de ajutor, fie că încerci să convingi un potențial client să angajeze firma ta de PR sau că rogi un necunoscut să faceți schimb de locuri în tren. Extrovertiții sunt prietenoși și îndrăgesc grupurile, ceea ce înseamnă că au șanse mai mari să întrețină conversații vii, care dau naștere unor relații și, în ultimă instanță, poate, vânzărilor. În cele din urmă,

extrovertiții, tocmai prin natura lor, caută stimularea, iar energia și entuziasmul lor clocotitor pot fi contagioase, ca să nu mai spunem că pot conduce la numeroase forme de influență și persuasiune. Sociabil, asertiv, plin de viață și aflat în căutare de senzații: este profilul ideal pentru a-i convinge pe ceilalți.

„Agenții de vânzări reprezintă prototipul extrovertiților în cultura noastră", afirmă numeroși analiști, însăși întruchiparea „idealului extrovert", care marchează societatea occidentală.[24] Prin urmare, nu e deloc de mirare că extrovertiții urmează adesea cariere în vânzări, că majoritatea ghidurilor de vânzări proslăvesc caracterul deschis și sociabilitatea sau că cercetările confirmă că managerii sunt în căutarea acestei trăsături atunci când fac angajări pentru forța de vânzări.[25]

Noțiunea că extrovertiții sunt cei mai buni agenți de vânzări este atât de evidentă, încât am trecut cu vederea un mărunt neajuns. Nu există aproape nicio dovadă că este adevărată, în realitate.

Când cercetătorii din domeniul științelor sociale au investigat relația dintre extroversie și succesul în vânzări, au constatat că legătura este cel puțin fragilă. De pildă, în vreme ce supervizorii le acordă deseori extrovertiților un *punctaj* ridicat, câțiva cercetători au descoperit că extroversia „nu are nicio legătură semnificativă din punct de vedere statistic cu *performanța* în vânzări" și că „extroversia nu influențează *volumul* vânzărilor".[26] Una dintre cele mai cuprinzătoare investigații – un set de trei metaanalize efectuate asupra a treizeci și cinci de studii distincte, la care au participat 3 806 agenți de vânzări – a condus la concluzia că, între extroversie și vânzări, corelația era în esență inexistentă. (Corelațiile pozitive sunt măsurate pe o scală care merge de la 0 la 1, numerele mai mari – să spunem, 0,62 – indicând corelații strânse, în vreme

ce o (zero) arată că nu există nicio corelație. În toate cele treizeci și cinci de studii, corelația dintre extroversie și performanța în vânzări a atins un minuscul 0,07.)[27]

Asta înseamnă că introvertiții – acele suflete blânde care se simt mai în largul lor într-un loc rezervat studiului individual decât la o petrecere – se pricep mai bine să-i convingă pe ceilalți? Deloc. De fapt, indiciile care se conturează în lumina noilor cercetări, dezvăluie ceva mult mai contrariant.

Adam Grant este profesor de management la Wharton School din cadrul Universității Pennsylvania și unul dintre tinerii psihologi sociali de marcă din America. Unele dintre cercetările sale anterioare examinaseră extroversia[28], iar faptul că o trăsătură atât de frecvent asociată cu vânzările nu are prea multă legătură cu succesul în domeniul respectiv i-a stârnit curiozitatea. Astfel că s-a decis să afle care este motivul.

Grant a strâns date de la o companie de software care operează în *call center*-uri pentru a-și vinde produsul. A început prin a ruga peste trei sute de reprezentanți de vânzări să completeze câteva teste de evaluare a personalității, inclusiv cel pe care cercetătorii din științele sociale îl folosesc pentru a stabili unde se încadrează oamenii în spectrul introversie-extroversie. Acest test de evaluare enumeră afirmații de genul „Sunt sufletul petrecerii" și „Sunt tăcut(ă) în preajma străinilor", rugând participanții să-și acorde un punctaj pe o scală de la 1 la 7, răspunsurile lor urmând să constituie o estimare sub formă numerică a gradului de extroversie. Apoi Grant a urmărit profitul realizat de către reprezentanții de vânzări de-a lungul următoarelor trei luni.[29]

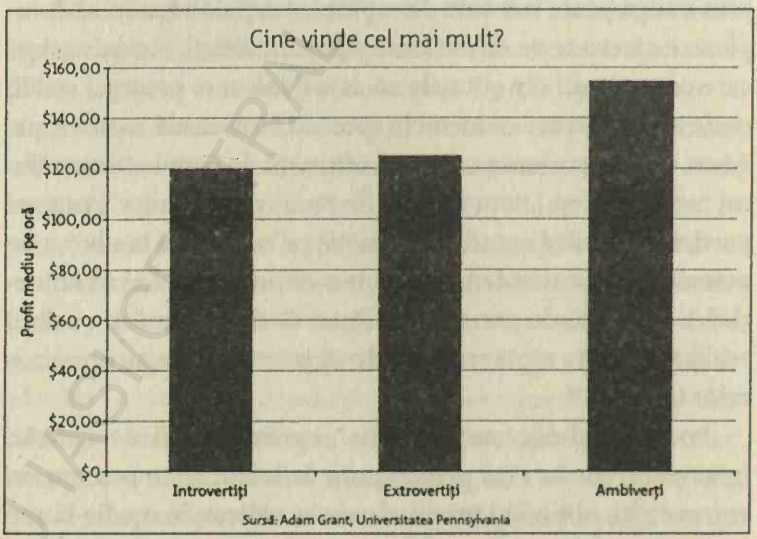
Poate că deloc surprinzător, reprezentanții de vânzări introvertiți nu au avut performanțe la fel de bune precum cei extrovertiți, obținând profituri care se ridicau în medie la 120

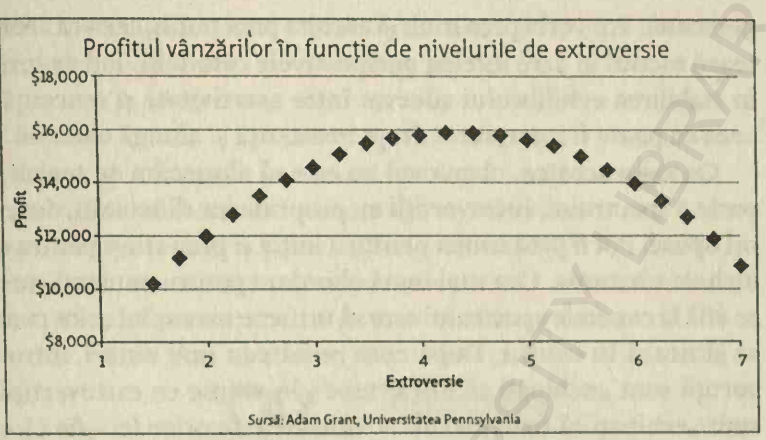
de dolari pe oră, în comparație cu 125 de dolari pe oră, cât câștigau colegii lor mai sociabili. Însă nici unii, nici alții nu s-au descurcat atât de bine ca un al treilea grup: ambiverții.

Ambi-ce?

Aceștia sunt oamenii care nu sunt nici complet extrovertiți, nici teribil de introvertiți.[30] Întoarceți-vă la scala de la 1-7 care măsura raportul introversie-extroversie. Ambiverții se situează cam la mijloc. Punctajul lor nu este nici 1, nici 2, dar nici 6 sau 7. În studiul lui Grant, aceste personalități gen Goldilocks – nici prea aprinse, nici prea reci – au câștigat în medie 155 de dolari pe oră, depășindu-și cu ușurință colegii. De fapt, agenții de vânzări care au obținut cel mai mare profit, în medie – 208 de dolari pe oră –, aveau un punctaj de 4,0 în raport cu extroversia, adică undeva la mijloc.

Mai mult, când Grant a raportat profitul total obținut de-a lungul celor trei luni la punctajul de la 1 la 7 al angajaților, a descoperit un tipar distinct și revelator. Într-adevăr, profiturile





Sursă: Adam Grant, Universitatea Pennsylvania

atingeau cote maxime, între 4 și 4,5 – și descreșteau pe măsură ce personalitatea înclina către polul introvertit sau către cel extrovertit. Cei care aveau un punctaj ridicat în raport cu extroversia s-au clasat cu puțin mai bine decât cei care atingeau maximul introversiei, însă ambele categorii se situau după colegii lor care se modulau pe segmentul median.[31]

Aceste rezultate pun la îndoială îndelungata convingere că cei mai productivi agenți de vânzări sunt extrovertiți, scrie Grant.[32] În schimb, gradul ridicat de extroversie poate, de fapt, prejudicia performanța, după cum au început să confirme alte cercetări. De exemplu, două studii recente realizate de *Harvard Business Review*, vizând profesioniștii din vânzări, au constatat că aceia care înregistrează cele mai mari performanțe sunt mai puțin sociabili decât cei situați sub medie și că cei mai sociabili agenți de vânzări au deseori cele mai slabe performanțe dintre toți.[33] Conform unui amplu studiu efectuat asupra clienților europeni și asiatici, „cel mai distructiv" comportament al agenților comerciali nu este lipsa de informare. Este excesul de asertivitate și zel care îi fac să contacteze clienții prea des.[34] Cu alte cuvinte, extrovertiții se împiedică deseori de propria

persoană. Pot vorbi prea mult și asculta prea puțin, ceea ce afectează modul în care înțeleg perspectivele celorlalți. Pot da greș în stabilirea echilibrului adecvat între asertivitate și reticență, ceea ce poate fi interpretat drept insistență și alungă oamenii.*

Cu toate acestea, răspunsul nu este să alunecăm de cealaltă parte a spectrului. Introvertiții au propriile lor dificultăți, deseori opuse. Pot fi prea timizi penttu a iniția și prea sfioși pentru a încheia vânzarea. Cea mai bună abordare pentru oamenii care se află la capetele spectrului este să urmeze exemplul celor care se situează în centru. După cum remarcau unii autori, introvertiții sunt „echipați să inspecteze", în vreme ce extrovertiții sunt „echipați să reacționeze".[35] Vânzarea de orice fel – fie că e vorba de vânzări tradiționale sau de vânzare fără vânzări – necesită un echilibru fragil între inspectare și reacție. Ambiverții pot găsi acest echilibru. Știu când să deschidă gura și când să tacă. Repertoriul lor mai amplu le permite să intre în armonie cu o gamă mai largă de oameni și cu un set mai variat de circumstanțe. Ambiverții sunt cei mai persuasivi deoarece au cele mai dezvoltate abilități de (r)acordare.

Pentru cei mai mulți dintre dumneavoastră, aceasta ar trebui să fie o veste plăcută. Priviți din nou la forma curbei din cel de-al doilea grafic. Cam așa arată distribuția introvertiților și extrovertiților la un nivel mai amplu al populației.[36] Câțiva dintre noi sunt extrovertiți. Câțiva dintre noi sunt introvertiți. Însă cei mai mulți suntem ambiverți, poziționându-ne în apropiere de mijloc, nu de margini și plasându-ne bucuroși pe aceeași lungime de undă cu cei din jurul nostru. Într-un anumit sens, ne-am născut să vindem.

---

* Unul dintre puținii profesioniști din domeniul vânzărilor care a înțeles acest lucru cu multă vreme în urmă a fost fondatorul Fuller Brush Company, Alfred Fuller. „Înainte îmi imaginasem că agentul de vânzări este un tip priceput la vorbă, care putea convinge o clanță de ușă să cumpere soluție de lustruit alama", scria el în memoriile sale. Cu toate acestea, „deseori, Omul de la Fuller Brush nu este extrovertitul din caricaturi... Mai curând e timid, mascându-și această trăsătură printr-o încredere studiată".

CAZ ILUSTRATIV | Acordarea

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Descoperiți cea mai bună cale de a începe o conversație

Tot ce e bun în viață – o afacere tare, o idilă nemaipomenită, o mișcare socială puternică – începe cu o conversație. A sta de vorbă, față în față, este cea mai puternică formă de acordare a ființelor umane. Conversațiile ne ajută să înțelegem și să ne conectăm cu alții așa cum nicio altă specie nu o poate face.

Dar care este cea mai bună modalitate de a începe o conversație – în special cu cineva pe care nu-l cunoști bine? Cum poți să-ți faci interlocutorul să se simtă în largul său, să-l inviți la interacțiune și să creezi o relație?

Pentru îndrumare, căutați-l pe Jim Collins, autorul clasicei *Good to Great* și al altor cărți de afaceri inovatoare. El spune că întrebarea sa preferată de deschidere este: *De unde ești?*

Cuvintele alese îi permit celeilalte persoane să răspundă într-o multitudine de moduri. Ar putea folosi timpul trecut, referindu-se la loc („Am crescut în Berlin"), ar putea vorbi la prezent, raportându-se la organizația sa („Sunt de la Chiba Kogyo Bank"), sau ar putea aborda întrebarea dintr-un alt unghi („Locuiesc în Los Angeles, dar sper să mă mut").

Această întrebare mi-a modificat și mie comportamentul. Deoarece îmi place să ascult relatări despre experiențele oamenilor la muncă, îi întreb deseori: *Cu ce vă ocupați?* Însă am constatat că unii oameni, câțiva, sunt puși în încurcătură de această

întrebare deoarece nu le plac slujbele pe care le au sau cred că alții i-ar putea judeca. Întrebarea lui Collins este mai prietenoasă și mai bine (r)acordată. Mai curând deschide lucrurile decât să le închidă. Și întotdeauna declanșează o conversație interesantă despre ceva.

Practicați imitația strategică

Gwen Martin spune că ceea ce face ca unii agenți de vânzări să fie extraordinari este „abilitatea lor de a fi cameleoni" – de a adapta ceea ce fac și cum fac la ceilalți aflați în mijlocul lor. Așadar, cum vă puteți autoinstrui să semănați ceva mai mult cu acea șopârlă pașnică și să începeți să stăpâniți tehnicile imitației strategice?

Cei trei pași-cheie sunt *Priviți*, *Așteptați* și *Detașați-vă:*

1. **Priviți.** Observați ce face cealaltă persoană. Cum stă? Cu picioarele încrucișate? Cu brațele? Se lasă pe spate? Se înclină într-o parte? Bate din picior? Învârte pixul? Cum vorbește? Repede? Încet? Are preferințe pentru anumite expresii?
2. **Așteptați.** După ce ați observat, nu treceți imediat la acțiune. Lăsați situația să respire. Dacă se lasă pe spate, numărați până la cincisprezece, apoi gândiți-vă să faceți același lucru. Dacă subliniază o idee, repetați-o cuvânt cu cuvânt, dar ceva mai târziu în cadrul conversației. Totuși, nu faceți acest lucru de prea multe ori. Nu este un concurs în care strângeți puncte pentru imitație.
3. **Detașați-vă.** După ce ați recurs puțin la imitație, încercați să fiți mai puțin conștient(ă) de ceea ce faceți.

Reţineţi: este ceva ce oamenii (inclusiv dumneavoastră) fac în mod firesc, astfel că la un moment dat o veţi face fără a depune un efort. E ca şi condusul maşinii. La început, când înveţi, trebuie să fii conştient(ă) de ceea ce faci şi să-ţi gândeşti mişcările dinainte. Dar după ce dobândeşti ceva experienţă, poţi acţiona din reflex.

Din nou, obiectivul în acest caz nu este să fii fals(ă). Ci să fii strategic(ă) – fiind uman. „Imitaţia subtilă este percepută ca o formă de flatare, dansul fizic al farmecului însuşi", remarca *The New York Times*. „Iar dacă acest gen de flatare nu conduce la încheierea unei tranzacţii, poate că clientul pur şi simplu nu cumpără."

Trageţi un scaun

Jeff Bezos, fondatorul Amazon.com, a realizat o mulţime de lucruri până la vârsta de patruzeci şi opt de ani, câţi are la ora actuală. A remodelat domeniul retailului. A devenit unul dintre cei mai bogaţi treizeci de oameni de pe planetă. Şi, cu foarte puţine surle şi trâmbiţe, a inventat una dintre cele mai bune practici de (r)acordare din câte am întâlnit.

Amazon, ca majoritatea oraganizaţiilor, are o grămadă de şedinţe. Dar la cele importante, pe lângă scaunele ocupate de directorii săi, de experţii în marketing, de jocheii care se ocupă de software, Bezos mai adaugă un scaun sau două, care rămân libere. Rolul acestora este de a le reaminti celor prezenţi cine este cea mai importantă persoană din încăpere: clientul.

Scaunul gol a devenit legendar la sediul Amazon din Seattle. Avându-l sub ochi, participanţii la şedinţă sunt încurajaţi să îşi

asume perspectiva acelei persoane invizibile, dar esențiale. Ce-i trece prin minte? Care sunt dorințele și temerile sale? Ce ar crede despre ideile pe care le lansăm?

Încercați acest lucru în propria dumneavoastră lume. Dacă elaborați o prezentare, scaunul gol poate reprezenta publicul și interesele acestuia. Dacă strângeți materiale pentru o întâlnire în vederea încheierii unei vânzări, vă poate ajuta să generați posibile obiecții și întrebări pe care le-ar putea avea cealaltă parte. Dacă pregătiți un plan de lecție, scaunul gol vă poate reaminti să vedeți lucrurile din perspectiva elevilor.

Acordarea la ceilalți – abandonarea perspectivei proprii și pătrunderea în perspectiva lor – este esențială pentru a-i convinge. O modalitate isteață, ușoară și eficientă de a pătrunde în capetele oamenilor este să te așezi pe scaunele lor.

Intrați în legătură cu ambivertul interior

Adam Grant de la Wharton a descoperit că cei mai eficienți oameni de vânzări sunt ambiverții, cei care se încadrează undeva la mijloc pe scala introversie-extroversie.

Vă numărați printre ei?

Acordați-vă un moment pentru a afla. Accesați linkul http://www.danpink.com/assessment – unde am reprodus evaluarea pe care o utilizează cercetătorii din domeniul științelor sociale pentru a măsura introversia și extroversia. Completarea acesteia durează cam cinci minute și vi se va acorda un punctaj la final.

Dacă descoperiți că sunteți ambivert, felicitări pentru că vă situați la mijloc! Continuați să faceți ceea ce faceți.

Dacă rezultatele arată că sunteți extrovertit, încercați să exersați câteva dintre abilitățile introvertiților. De exemplu,

faceți mai puține declarații și puneți mai multe întrebari. Când simțiți nevoia să vă afirmați, abțineți-vă în schimb. Cel mai important, vorbiți mai puțin și ascultați mai mult.

Dacă vă dovediți a fi introvertit, exersați câteva dintre abilitățile unui extrovertit. Exersați dinainte „întrebările", astfel încât să nu dați înapoi când sosește momentul. Oricât de stupid ar părea, faceți un efort conștient de a zâmbi și de a sta drept. Chiar dacă vă e incomod, vorbiți răspicat și afirmați-vă punctul de vedere.

Cei mai mulți dintre noi nu ne situăm la extreme - uniform extrovertiți și rigid introvertiți. Ne situăm la mijloc - iar aceasta ne permite să ne deplasăm în sus și în jos de-a lungul curbei, acordându-ne după cum o cer circumsptanțele și descoperind puterile ascunse ale ambiversiei.

Purtați o conversație cu un călător în timp

Cathy Salit, pe care o veți întâlni în Capitolul 8, are un exercițiu menit să fortifice mușchii utilizați în mod specific la improvizație ai actorilor ei, care poate funcționa totodată pentru a șlefui puterile de acordare ale oricui. Îl numește „Conversație cu un călător în timp". Nu necesită recuzită sau echipament de niciun fel, doar puțină imaginație și o grămadă de muncă.

Iată în ce constă:

Adunați câțiva oameni și rugați-i să se gândească la articole pe care cineva de acum trei sute de ani nu le-ar recunoaște. Un semafor, poate. O pizza comandată la domiciliu. Un aparat de scanare de la aeroport. Apoi împărțiți-i în grupe de câte doi. Fiecare pereche selectează un articol. O persoană joacă rolul cuiva care a trăit la începutul anilor 1700. Cealaltă persoană explică articolul.

Este mai dificil decât pare. Persoana de acum trei sute de ani are o perspectivă extrem de diferită de a noastră. De pildă, pentru a explica un Big Mac cumpărat de la un drive-in e nevoie să înțelegem o varietate de concepte implicite: deținerea unui automobil, consumarea a ceea ce acum trei sute de ani era o cantitate absurdă de carne, să ai încredere în cineva pe care probabil că nu l-ai întâlnit niciodată și nu îl vei mai vedea din nou și așa mai departe.

„Acest exercițiu subminează instantaneu preconcepțiile pe care le ai cu privire la comprehensibilitatea mesajului", spune Salit. „Ești forțat(ă) să-ți pese de viziunea despre lume a celei-lalte persoane." Asta e ceva ce ar trebui să facem noi toți, mult mai mult, în prezent.

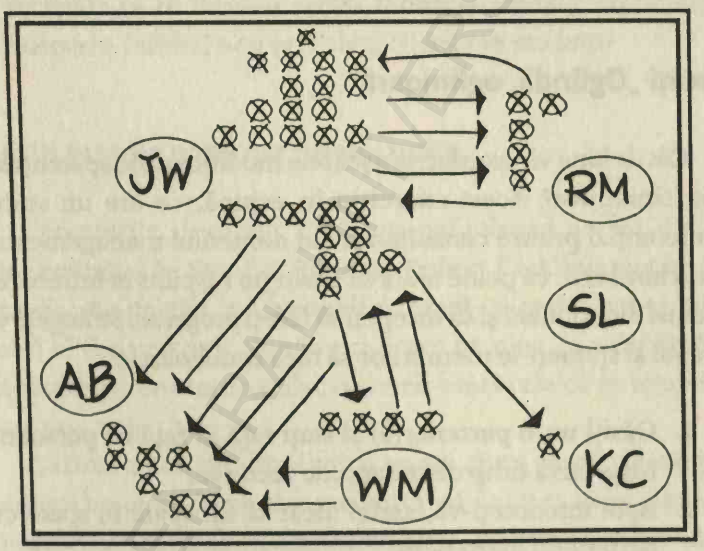
Cartografiați

Uneori, pentru a merge un kilometru purtând pantofii altcuiva este nevoie de o hartă. Iată două noi varietăți care vă pot furniza o imagine cu privire la locul din care vin oamenii și încotro s-ar putea îndrepta.

1. Harta discuției

În următoarea ședință, eliminați talmeș-balmeșul de comentarii cu ajutorul unei hărți care poate ajuta la dezvăluirea cartografiei sociale a grupului. Desenați o diagramă cu locul în care stă fiecare persoană. La începerea sesiunii, marcați cine vorbește întâi, făcând un X lângă numele persoanei respective. Apoi, de fiecare dată când vorbește cineva, adăugați un X lângă numele său. Dacă cineva își direcționează comentariile mai

degrabă spre o anume persoană decât spre întregul grup, trasați o linie de la vorbitor la cel/cea vizat(ă). La finalul ședinței, veți vedea, sub forma unei reprezentări vizuale, cine vorbește cel mai mult, cine nu zice nimic și cine este ținta criticilor sau a lingușirilor celorlalți. Puteți face aceasta chiar și în cazul teleconferințelor, care sunt din ce în ce mai prezente peste tot. (De fapt, e mai ușor, căci nu vă vede nimeni!) Mai jos găsiți un exemplu, care arată că persoana cu inițialele JW a vorbit cel mai mult, că multe dintre comentarii au fost direcționate către AB și că SL și KC abia dacă au participat.



2. Harta dispoziției

Pentru a percepe clar un anumit context, încercați să cartografiați cum se schimbă în timp. De exemplu, într-o ședință care presupune convingerea altora, observați dispoziția

de la începutul sesiunii. Pe o scală de la 1 (negativ și defensiv) la 10 (pozitiv și deschis), care este temperatura? Apoi, când considerați că ați ajuns în punctul de mijloc al ședinței, verificați dispoziția din nou. S-a îmbunătățit? S-a deteriorat? A rămas la fel? Notați-vă punctajul acordat și de data aceasta. Apoi faceți același lucru exact la sfârșit. Gândiți-vă că aceasta este o hartă a meteorologiei emoționale, care vă poate ajuta să vă dați seama dacă se înseninează condițiile sau devin mai furtunoase. În cazul acordării, nu trebuie să fii meteorolog pentru a ști din ce parte bate vântul.

Jucați „Oglindă, oglinjoară"

Cât de bine vă acordați la ușoarele modificări ale aparențelor sau situațiilor? Acest exercițiu în echipă, ce are un statut preferențial printre consultanții din domeniul managementului schimbării, vă poate ajuta să găsiți un răspuns la întrebarea tocmai menționată și să începeți să faceți progrese. Strângeți-vă grupul și spuneți-le membrilor să facă următoarele:

1. Găsiți un/o partener(ă) și stați față în față cu persoana respectivă timp de treizeci de secunde.
2. Apoi întoarceți-vă, astfel încât să fiți spate în spate cu partenerul/partenera.
3. După ce v-ați întors, fiecare persoană își schimbă un aspect al înfățișării – de exemplu, își scoate cerceii, își pune ochelari, își scoate cămașa din pantaloni.
   (Important: Nu le spuneți oamenilor ce le veți cere să facă până când nu se află spate în spate.) Așteptați șaizeci de secunde.

4. Întoarceți-vă din nou și vedeți dacă dumneavoastră sau prietenul dumneavoastră puteți spune ce s-a schimbat.
5. Repetați același lucru de încă două ori, cu aceeași persoană, de fiecare dată modificând altceva în înfățișarea dumneavoastră.

După ce ați terminat, faceți un raport sub forma unei discuții. Ce schimbări au observat oamenii? Care le-au scăpat? În ce măsură depindea succesul exercițiului de spiritul de observație și de capacitatea de a fi (r)acordat la context încă de la început? În ce fel v-ar putea schimba această experiență următoarea întâlnire cu un coleg, client sau student?

Găsiți puncte comune neobișnuite

Cercetările derulate de către psihologul social de la Universitatea de Stat din Arizona, Robert Cialdini, pe care le voi discuta parțial în Capitolul 6, arată că există șanse mai mari să fim convinși de către cei care ne plac. Și unul dintre motivele pentru care ne plac oamenii este acela că ne reamintesc de... noi.

Găsirea unor similitudini vă poate ajuta să vă plasați pe aceeași lungime de undă cu ceilalți și să-i ajutați să se plaseze pe aceeași frecvență cu dumneavoastră. Iată un exercițiu care funcționează bine în echipe, conducând la niște concluzii ce pot fi ulterior aplicate individual.

Strângeți un grup de trei sau patru oameni și adresați-le această întrebare: ce avem în comun, cu o altă persoană sau cu toată lumea? Treceți dincolo de suprafață. De exemplu, toată lumea are un frate mai mic? Au vizitat cei mai mulți dintre

oameni o proprietate Disney anul trecut? Sunt unii dintre participanți suporteri fanatici ai fotbalului, pasionați de operă sau producători amatori de brânză?

Setați un cronometru pentru un interval de cinci minute și vedeți câte puncte comune puteți găsi. S-ar putea să fiți surprinși. Căutarea similitudinilor – Hei, și eu am un dachshund! – ar putea părea lipsită de însemnătate. Nu băgăm în seamă astfel de lucruri, considerându-le „conversație de convenienţă". Dar e o greșeală. Similitudinea – cea autentică, nu cea confecționată – este un element-cheie al conexiunii umane. Probabilitatea ca oamenii să se miște în aceeași direcție este mai mare atunci când împart același teritoriu.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5 | Buna dispoziție

Miercuri dimineața, a doua zi după ce le vânduse celor două avocate din San Francisco un aspirator și produse de curățat în valoare de aproximativ 150 de dolari, Omul de la Fuller Brush, Norman Hall, revine la biroul acestora pentru a livra bunurile. Însă, când ajunge acolo, nici urmă de avocate. Așa că mă retrag împreună cu Hall într-o încăpere destinată relaxării, aflată într-un colț, la etajul șapte al clădirii. Încăperea este genul de spațiu de o banalitate agresivă, tipică multor clădiri de birouri – într-o margine a fost amenajată o mică bucătărie, iar în mijlocul camerei se află o masă ieftină, înconjurată de scaune de o calitate și mai proastă. Dar e un loc în care ne putem așeza. Și stăm acolo, pălăvrăgind despre viața lui Hall, așteptând să apară clientele sale, astfel încât să le poată da prada și să-și vadă în continuare de programul său.

Cam la o jumătate de oră de când ne-am început conversația, o femeie care lucrează într-un birou de pe hol intră în spațiul de destindere și începe să prepare un mic ibric de cafea. În timp ce aceasta se află cu spatele la noi, Hall îmi semnalează prin ridicarea arătătorului că vrea să întrerupă conversația noastră pentru a iniția una cu ea.

— Lucrați în biroul cel nou de pe hol? întreabă el.

— Da, spune ea, întorcând capul, dar nu și corpul, pentru a răspunde.

— Vin la două avocate de aici de mulți, mulți ani. Și voiam să mă prezint, spune Hall. Nu știu dacă sunteți interesați. Dar muncesc în zona aceasta a orașului de aproape patruzeci de ani.

Femeia, cu spatele încă întors și cu o voce lipsită chiar și de cea mai mică urmă de emoție, spune:

— Ahaa.

— Sunt sigur că ați auzit de Fuller Brush, începe Hall.

— Da... noi... aa, răspunde ea.

E stânjenită. Și e clar că întâlnirea s-a transformat într-un joc contra cronometru. Va fi gata cafeaua înainte ca Hall să se lanseze de-a dreptul în discursul de vânzare?

— Nu cred că avem nevoie de ceva.

Pic... pic... pic.

— Nu-mi place să fiu insistent cu oamenii, o asigură Hall, cu o voce calmă și având timpul de partea sa.

Pic... pic... pic.

— *Bineee*, spune ea, cu o intonație cântătoare, ascendentă, tipică celor care încearcă să pună capăt unei conversații.

— *Mulțuumeeesc...*

Hall se preface că nu observă.

— Am catalogul firmei la mine. Și chiar le furnizez anumitor birouri mici articole de curățat. De aceea sunt aici, spune el.

Se întoarce, își încrucișează brațele și își plimbă privirea de la Hall la cafea. Hall îi spune că avocatele sunt clientele lui de cincisprezece ani și că așteaptă să le dea ce au comandat cu o zi înainte. Îi spune din nou că lucrează în cartier de patru decenii. Repetă că nu vrea să preseze pe nimeni, că el nu este unul dintre acei agenți de vânzări insistenți, că pur și simplu are niște produse care ar putea fi utile și că i le poate prezenta în doar câteva minute, fără a-i irosi câtuși de puțin timpul.

Pic... pic... cafeaua e gata.

— *Ei bineee*, spune femeia, lungind cuvântul suficient de mult încât un *nu* direct devine un *poate* ranchiunos, treceți pe la noi înainte de a pleca.

Hall o întreabă cum o cheamă. Beth. Iese cu ceaşca ei de cafea proaspătă. În încăpere se aşterne liniştea. Hall aşteaptă până în clipa în care nu mai poate fi auzit de Beth. Apoi se apleacă spre mine, peste masa din camera de relaxare.

— Aşa, spune el, începe.

Norman Hall a început să vândă perii Fuller pentru că era falit. Născut în New York City, dintr-o mamă rusoaică, care avea grijă de gospodărie, şi un tată scoţian, care era reprezentant de vânzări pentru o editură, Hall a lucrat o vreme ca actor în copilărie. Dar, la terminarea liceului, s-a înscris la Universitatea Cornell, hotărât să devină doctor. „Mi-am dat repede seama că medicina nu era tocmai vocaţia mea", mi-a spus el. „Petreceam mai mult timp jucând teatru decât studiind."

După o scurtă perioadă în Marina Statelor Unite, s-a întors la New York City pentru a încerca să se apuce serios de actorie. Era dificil. Având nevoie de un venit stabil, a urmat calea tatălui său, devenind agent de vânzări pentru o editură. În scurt timp, a ajuns în San Francisco, unde a deschis biroul de pe Coasta de Vest al Grove Press, unde au fost tipăriţi Jack Kerouac, William Burroughs şi Allen Ginsberg. În câţiva ani, biroul respectiv a dat faliment. La fel şi căsătoria lui Hall. A înfiinţat un restaurant, care a fost un eşec, înghiţindu-i toate economiile.

Era la începutul anilor 1970 şi „îmi fluiera vântul prin portofel", mi-a mărturisit Hall. „Am răspuns la un anunţ al companiei Fuller Brushes pentru că părea o slujbă foarte rentabilă şi oferea un acces rapid la bani numerar."

În prima săptămână şi-a dat demisia de patru ori.

Deşi mai fusese agent de vânzări şi înainte şi, prin urmare, avusese parte de suficiente respingeri, vândutul din uşă în uşă

i se părea extrem de brutal. Era respins rapid și cu ferocitate, deseori sub forma unui comentariu grosolan și a unei uși trântite în nas. Dar de fiecare dată când voia să-și dea demisia, unul dintre veteranii biroului din San Francisco îl trăgea deoparte. Tipul ăsta – Charlie îl chema – era „chintesența omului de la Fuller Brush", spune Hall. Îl încuraja, spunându-i că *nu*-urile care se strângeau grămadă pe capul lui făceau pur și simplu parte din proces și că ar trebui „să meargă înainte, tot înainte".

„Pe Dumnezeul meu, la sfârșitul săptămânii mă alesesem cu un salariu frumușel", spune Hall.

Hall a continuat, într-adevăr, să meargă înainte, încercându-și în continuare mâna la actorie și căutând alte modalități de a se întreține. „Era o chestie de pe o zi pe alta", spunea el. „Dar după vreo cinci ani, m-am împăcat în sfârșit cu gândul că aceasta este cariera mea și că pur și simplu fac o treabă de minune."

Nu că ar fi vreodată ușor. Însă ceea ce-l epuizează nu e faptul că e nevoit să care cutii de perii de păr și recipiente de soluție de curățat petele în sus și în jos, pe dealurile abrupte ca șinele unui montagne russe, sau că picioarele lui de șaptezeci și cinci de ani trebuie să bată opt kilometri pe zi. E ceva mai profund. În fiecare zi, când își face turele, Hall se confruntă cu ceea ce numește un „ocean de respingeri".

Desenați o hartă a lumii vânzărilor și cea mai proeminentă trăsătură topografică este acel ocean adânc și amenințător. Oricine vinde – fie că încearcă să convingă clienții să facă o achiziție sau colegii să facă o schimbare – trebuie să se lupte cu valuri după valuri de riposte, refuzuri și respingeri.

Cum să rămâi la suprafață în mijlocul acestui ocean de respingeri este cea de-a doua calitate esențială în a-i convinge pe

alții. Numesc această calitate „bună dispoziție". Hall o exemplifică. Științele sociale recente o explică. Iar dacă înțelegeți cele trei componente ale bunei dispoziții – care se aplică înainte, în timpul și după orice efort de persuasiune – o veți putea folosi în mod eficient în propria viață.

Înainte: Discuția interogativă cu sine

Cea mai grea parte a vânzărilor, spune Norman Hall, are loc înainte ca pantofii săi bine lustruiți să atingă măcar străzile din San Francisco. „Să ies din casă și să intru în contact cu oamenii este cea mai dură provocare", spune el. „E vorba de persoana aceea mare, necunoscută și fără chip, cu care trebuie să mă confrunt pentru prima dată."

Majoritatea maeștrilor în vânzări și într-ale succesului oferă un remediu standard pentru ezitarea lui Hall: trebuie să se autoîncurajeze. Trebuie să se oprească un moment să-și reamintească rapid cât este de fantastic și de neoprit. De exemplu, Og Mandino, ale cărui cărți inspiraționale au contribuit la stabilirea tonului sfaturilor destinate vânzărilor în secolul XX, recomanda ca fiecare dintre noi să-și spună: „Sunt cel mai mare miracol al naturii" și „Voi fi cel mai mare agent de vânzări pe care l-a cunoscut lumea vreodată".[1] Napoleon Hill – autorul lui *Think and Grow Rich*, una dintre cel mai bine vândute cărți

---

* Cel de-al doilea concept al noului ABC al vânzărilor, în viziunea autorului, este *buoyancy* (care provine de la *buoy* – baliză), ce s-ar traduce prin *exuberanță, optimism, bună dispoziție* sau *flotabilitate*, capacitatea de a pluti, sens relevant în contextul „oceanului de respingeri" cu care se confruntă zilnic agenții de vânzări. Am optat pentru *bună dispoziție* pentru a păstra ABC-ul (acordare, bună dispoziție, claritate) și deoarece această calitate, care include pozitivitatea printre componentele sale, după cum se va vedea, este cea care asigură „flotabilitatea" în vânzări (n.t.).

americane din ultimul secol - scria că „primul pas spre măiestria în vânzări" este „autosugestia", „principiul prin care agentul de vânzări își saturează propria minte cu convingerea în marfa sau serviciul oferit spre vânzare, ca și în propria sa *abilitate*[2] de a vinde". De la Anthony Robbins din Statele Unite și Paul McKenna din Marea Britanie până la orice training de vânzări de oriunde din lume, sfatul este de o remarcabilă similitudine: Spuneți-vă că puteți reuși. Faptul de a vă declara convingerea de nestrămutat în caracterul extraordinar al propriei persoane acționează ca o plută gonflabilă care vă poate menține la suprafață, în timp ce plutiți pe oceanul de respingeri.

Dar, vai, științele sociale indică ceva diferit și mai nuanțat.

Noi, ființele umane, vorbim cu noi înșine tot timpul - atât de mult, de fapt, că e posibil să ne categorizăm discursul cu sine. O parte din acesta este pozitiv, de tipul „Sunt puternic(ă)", „Dețin controlul" sau „Voi fi cel mai mare agent de vânzări din lume." O parte din el - pentru câțiva dintre noi, o parte substanțială - este negativ. „Sunt prea slab(ă) să termin această cursă" sau „Niciodată nu am fost bun(ă) la matematică" sau „Nu am cum să vând enciclopediile acestea". Dar fie că discursul este arogant sau autocritic, tinde să fie declarativ. Afirmă ce este sau ce va fi.

Totuși, persoana al cărei exemplu ar trebui să-l urmați are o abordare diferită. Numele său este Bob Constructorul. Iar dacă nu ați stat în preajma copiilor de vârstă preșcolară în ultimii cincisprezece ani, dați-mi voie să vă fac un rezumat. Bob este un personaj de animație stop-motion, îmbrăcat în salopetă, cu o cască de protecție pe cap, care conduce o companie de construcții. Programul său TV, care a fost lansat în Anglia în 1999, bucură acum copii din patruzeci și cinci de țări. Bob se trezește mereu în situații dificile, care par inevitabil să necesite

apelul la vânzările tradiționale sau la vânzarea fără vânzări. Ca noi toți, Bob vorbește cu el însuși. Însă discursul lui Bob cu sine nu este nici pozitiv, nici declarativ. În schimb, pentru a se convinge pe sine și echipa sa, el pune o întrebare: *Putem să rezolvăm problema?*

Adepții lui Mandino, Hill, Robbins și McKenna s-ar putea înfiora la gândul de a permite ca această umbră de îndoială – ne îndoim de abilitățile noastre? – să pătrundă prin ferestrele psihicului nostru. Însă cercetătorii din științele sociale descoperă că Bob are dreptate. Da, discuția pozitivă cu sine este în general mai eficientă decât auto-discursul negativ. Însă cea mai eficientă discuție cu sine dintre toate nu se reduce la a schimba emoțiile. Schimbă *categoriile* lingvistice. Trece de la a face afirmații la a adresa întrebări.

Trei cercetători – Ibrahim Senay și Dolores Albarracín de la Universitatea din Illinois împreună cu Kenji Noguchi de la Universitatea din Mississippi – au confirmat „eficacitatea discuției interogative cu sine" într-o serie de experimente pe care le-au efectuat în 2010. Într-unul, le-au cerut participanților să rezolve zece anagrame (de exemplu, rearanjarea literelor din „când" sub forma „dânc"). Au împărțit participanții în două grupuri, care au fost tratate la fel, mai puțin cu un minut înainte de a începe să se ocupe de sarcinile primite. Cercetătorii au instruit primul grup să se *întrebe* dacă vor rezolva puzzle-urile sau nu, iar celui de-al doilea grup i s-a cerut să-și spună că vor rezolva anagramele. În medie, grupul care s-a autointerogat a rezolvat cu aproape 50% mai multe puzzle-uri decât grupul care miza pe afirmarea de sine.[3]

În următorul experiment, cercetătorii au prezentat unui nou grup de participanți o altă rundă de anagrame, însă au adăugat un mic truc: „Le-am spus oamenilor că suntem interesați de

felul în care scriu de mână. Sub acest pretext, participanților li s-a dat o foaie de hartie pe care să scrie de douăzeci de ori unul dintre următoarele cuvinte: *Vreau eu*, *eu vreau*, *eu* sau *vreau*".[4]

Rezultatul a fost similar. Oamenii care scriseseră *vreau eu* au rezolvat aproape de două ori mai multe anagrame decât cei care scriseseră *eu vreau*, *eu* sau *vreau*. Tiparul de bază s-a verificat și în experimentele ulterioare. Cei care au abordat sarcina în stilul lui Bob Constructorul, bazat pe discuția interogativă cu sine i-au depășit ca performanțe pe cei care au recurs la auto-discursul mai convențional, caracterizat prin declarativitate și laudă de sine.

Motivele sunt de două feluri. În primul rând, modul interogativ, prin chiar forma sa, solicită răspunsuri – iar în interiorul acelor răspunsuri se află strategii pentru îndeplinirea efectivă a sarcinii. Imaginați-vă, de pildă, că vă pregătiți pentru o întâlnire importantă, în cadrul căreia trebuie să prezentați o idee și să obțineți susținere pentru ea. V-ați putea spune: „Sunt cel/cea mai bun(ă). O să fie floare la ureche", ceea ce v-ar putea oferi o impulsionare emoțională pe termen scurt. Dar dacă întrebați în schimb: „Pot să fac un discurs de prezentare nemaipomenit?", cercetările au constatat că vă furnizați ceva care pătrunde mai adânc și durează mai mult. S-ar putea să vă răspundeți: „Ei bine, da, pot să susțin un discurs extraordinar. De fapt, probabil că am prezentat idei în cadrul ședințelor de vreo douăzeci de ori în viața mea". Ați putea să vă reamintiți de pregătirile făcute. „Bineînțeles că pot s-o fac. Cunosc materialul acesta pe dinafară și am niște exemple grozave pentru a-i convinge pe cei care ar putea fi sceptici." Ați putea totodată să vă oferiți sfaturi tactice specifice. „La ultima ședință de genul acesta am vorbit prea repede, așa că de data asta o s-o iau mai încet. Uneori, în astfel de situații, mă las intimidat(ă) de întrebări, așa că de data aceasta voi trage aer în piept înainte de a răspunde." Simpla

afirmație conferă o senzație de bine, ceea ce ajută. Însă nu vă arată cum să accesați resursele și strategiile necesare pentru a îndeplini efectiv sarcina.

Cel de-al doilea motiv este înrudit. Discuția interogativă cu sine, spun cercetătorii, „poate inspira gânduri legate de motive autonome sau de o motivație intrinsecă în urmărirea unui scop".[5] După cum a demonstrat o cercetare amplă, probabilitatea ca oamenii să acționeze și să performeze bine este mai mare atunci când motivațiile provin mai curând din alegeri intrinseci decât din presiuni extrinseci.[6] Auto-discursul declarativ riscă să ignore motivațiile persoanei în cauză. Discuția interogativă cu sine scoate la iveală motivele unei acțiuni și le reamintește oamenilor că multe dintre acele motive vin dinăuntru.*

Prin urmare, pentru a ne ajuta să ieșim pe ușă, prima componentă a bunei dispoziții este discuția interogativă cu sine.

Puteți face asta?

Ei bine, va trebui să vă puneți această întrebare.

Pe parcurs: Gradele pozitivității

Sunt cât se poate de sigur că Norman Hall este ambivert. Câteva zile petrecute în compania sa dovedesc că nu este un introvertit pur-sânge. În plus, nu ar fi putut să-și câștige traiul vânzând perii timp de patruzeci de ani dacă s-ar fi sfiit să vorbească sau dacă prezența necunoscuților l-ar fi stânjenit. Însă Hall nu este nici genul de extrovertit care te apucă de mână și manifestă o amabilitate excesivă. E atent, prevăzător și – după cum se descrie el însuși deseori – blând la vorbă.

---

* Vom vedea cum funcționează un fenomen similar în cazul „discursului de vânzare interogativ", în Capitolul 7.

„Urăsc agenții de vânzări de genul vânzătorilor de mașini second-hand, care fac presiuni peste presiuni. Nu vreau să fiu unul din tipii aceia", mi-a mărturisit el. „Sunt mai blând la muncă decât în viața mea reală." Ca toți vânzătorii eficienți, Hall este un maestru al identificării frecvenței potrivite. Ascultă și observă mai mult decât agentul de vânzări tipic, care dă întruna din gură, însă totodată își face simțită vocea și își susține ideea cu energie când situația o cere. Iar dacă îi observi caracterul ambivert în acțiune și asculți cu atenție ce spune și cum interacționează cu ceilalți, demonstrează totodată cea de-a doua componentă a bunei dispoziții: pozitivitatea.

Pozitivitatea este unul dintre acele cuvinte care ne fac pe mulți dintre noi să ne dăm ochii peste cap, să ne strângem catrafusele și să căutăm cea mai apropiată ieșire. Are izul de zaharină al celor gonflați și stupizi, sunând a concept vid, împins în față de oameni găunoși. Însă o serie de cercetări recente certifică importanța acestuia în multe domenii ale vieții, inclusiv în raport cu felul în care îi convingem pe ceilalți.

Să ne gândim, de exemplu, la o negociere dificilă, în care fiecare parte încearcă să-i vândă oponentului poziția proprie. Perspectiva convențională susține că negociatorii nu ar trebui să fie neapărat josnici și rudimentari, dar că trebuie să rămână cerebrali și impenetrabili.

Cu câțiva ani în urmă, o echipă de oameni de știință care studiază comportamentul, condusă de Shirli Kopelman de la Universitatea din Michigan, au testat această ipoteză, simulând o serie de negocieri. Într-un experiment, le-au prezentat participanților, directori înscriși la MBA, următorul scenariu. Planificați o nuntă. Cu câteva săptămâni în urmă ați încheiat o înțelegere provizorie cu o companie de catering, care vă oferise cu bună-credință un preț estimativ de 14 000 de dolari pentru serviciile sale. Acum urmează să vă întâlniți cu managerul de

afaceri al companiei de catering, care a venit să vă aducă veşti proaste. Din cauza fluctuaţiilor pieţei, preţul estimativ a crescut, ajungând la 16 995 de dolari. Mai mult, firma de catering are un alt client gata să preia oferta dacă nu semnaţi contractul.

Fără a li se spune, participanţii au fost împărţiţi în trei grupuri. Şi, deşi „managerul de afaceri" (o actriţă special instruită) le-a oferit celor trei grupuri exact aceeaşi explicaţie pentru schimbarea preţului, oferind termeni şi condiţii identice pentru serviciile de catering, abordarea sa emoţională a fost una modulată. Faţă de un grup, a manifestat emoţii pozitive. A „vorbit cu un ton prietenos, a zâmbit des, a dat aprobator din cap şi a părut cordială şi amabilă". Cu al doilea grup, „a vorbit în termeni antagonici, intimidând şi manifestând insistenţă". Cu cel din urmă grup „a folosit o voce uniformă şi monotonă, a manifestat foarte puţină emoţie şi a vorbit într-o manieră pragmatică".[7]

Afectul managerului de afaceri a avut un efect semnificativ. Probabilitatea ca aceia care auziseră vocea cu inflexiuni pozitive să accepte tranzacţia a fost de două ori mai mare decât în cazul celor care auziseră tonul negativ - chiar dacă termenii erau identici. Într-un experiment ulterior similar, în care negociatorii au putut să lanseze contraoferte, cei care avuseseră de-a face cu personajul negativ au făcut contraoferte cu mult mai puţin generoase decât cei care interacţionaseră cu cineva pozitiv, aflat de cealaltă parte a mesei.[8]

Barbara Fredrickson de la Universitatea din Carolina de Nord este cel mai important cercetător care studiază pozitivitatea - termenul ei umbrelă acoperă o serie de emoţii, printre care amuzament, apreciere, bucurie, interes, recunoştinţă şi inspiraţie. Emoţiile negative, spune ea, au evoluat pentru a le îngusta oamenilor viziunea, propulsându-le comportamentul către supravieţuire, în raport cu momentul (*Mi-e teamă, aşa că*

o iau la picior. Sunt furios, așa că o să lupt). Prin contrast, „emoțiile pozitive au efect opus: *lărgesc* ideile oamenilor despre posibile acțiuni, deschizându-ne conștiința spre o gamă mai largă de gânduri și... făcându-ne mai receptivi și mai creativi", scrie ea.[9]

Efectul de amplificare al emoțiilor pozitive are importante consecințe în convingerea celorlalți. Să considerăm ambele părți ale unei tranzacții tipice. În cazul vânzătorului, emoțiile pozitive îi pot lărgi perspectiva asupra celeilalte părți și a situației sale. Acolo unde emoțiile negative ne ajută să vedem copaci, cele pozitive ne dezvăluie păduri. Iar aceasta, la rândul său, ne poate ajuta să concepem soluții neașteptate pentru problema cumpărătorului. Alte studii arată că emoțiile pozitive ne pot dezvolta repertoriile comportamentale, intensificând intuiția și creativitatea[10], care ne măresc eficiența. Mai mult, după cum am văzut în studiul lui Kopelman, emoțiile pot fi contagioase. Adică efectele pozitivității în timpul unei întâlniri, în vederea încheierii unei vânzări molipsesc cumpărătorul, făcându-l mai puțin ostil, mai deschis față de posibilități și poate dispus să ajungă la o înțelegere benefică pentru ambele părți. Iar când ambele părți se ridică mulțumite de la masă, se poate stabili o relație susținută, facilitând derularea unor tranzacții viitoare.

Pozitivitatea mai are încă o dimensiune importantă atunci când vine vorba despre a-i convinge pe ceilalți. „Trebuie să crezi în produsul pe care îl vinzi și asta trebuie să se vadă", spune Hall. Aproape toți agenții de vânzări cu care am vorbit nu au fost de acord cu ideea că unii oameni „pot vinde orice" – fie că credeau în ea sau nu. Poate că această idee era validă în trecut, când vânzătorii aveau un avantaj informațional distinct, iar alegerile cumpărătorilor erau limitate. Dar astăzi, mi-au

spus oamenii din vânzări, faptul că crezi în produs te conduce la o înțelegere mai profundă a ofertei, ceea ce le permite vânzătorilor să adecveze mai bine ceea ce au la nevoile altora. Iar convingerea autentică poate produce la rândul său contaminarea emoțională. De exemplu, Cory Scherer și Brad Sagarin de la Universitatea Northern Illinois au descoperit că inserarea într-un discurs a unei imprecații semi-inofensive precum „la naiba" crește gradul de persuasiune al discursului și percepția ascultătorilor asupra concentrării vorbitorului.[11] „Cred în aceste produse", mi-a spus Hall. „Știu al naibii de bine că atunci când cumperi una dintre aceste perii o vei avea ani buni."

Însă nu vă temeți, aceia dintre dumneavoastră care preferați să vă piperați viața cu puțină negativitate. Rețineți: discuția interogativă cu sine este alegerea inteligentă atunci când vă *pregătiți* să convingeți pe cineva. Iar pozitivitatea în timpul efortului pe care îl depuneți în acest sens nu înseamnă că trebuie să vă înveliți, pe dumneavoastră sau alții, într-o glazură groasă de zahăr. De fapt, există o anumită rețetă – o doză ideală de pozitivitate – care conduce la cele mai bune rezultate.

În cercetarea pe care a întreprins-o împreună cu Marcial Losada, un savant din domeniul științelor sociale, care utilizează modele matematice și teoria complexității pentru a analiza comportamentul în echipă[12], Fredrickson a cerut unui grup de participanți să-și înregistreze emoțiile pozitive și negative în fiecare zi, timp de patru săptămâni.* Ea și Losada au calculat raportul dintre emoțiile pozitive și cele negative ale participanților – iar apoi au comparat rezultatele cu punctajul obținut

* „Emoțiile pozitive includeau amuzament, admirație, compasiune, mulțumire, gratitudine, speranță, interes, bucurie, iubire, mândrie și dorință sexuală. Printre emoțiile negative se numărau furia, disprețul, dezgustul, stânjeneala, frica, vinovăția, tristețea și rușinea", explică cercetătorii.

de participanți în cadrul unei evaluări ce măsura bunăstarea generică a acestora în funcție de treizeci și trei de elemente.

Au descoperit că bunăstarea celor care aveau la egalitate - adică 1 la 1 - atât emoții pozitive, cât și negative nu era superioară celor ale căror emoții erau predominant negative. Ambele grupuri erau în general în stagnare. Și mai surprinzător, oamenii în cazul cărora raportul pozitiv-negativ era 2-1 nu erau nici ei mai fericiți decât cei ale căror emoții negative le depășeau pe cele pozitive. Dar odată ce echilibrul dintre emoții atingea un anumit număr, totul se răsturna. Numărul respectiv a fost 2,9013, pe care, de dragul cititorilor care nu au nevoie de precizia celor patru decimale, Fredrickson și Losada l-au rotunjit la 3. În clipa în care emoțiile pozitive le depășeau pe cele negative cu 3-1 - adică la fiecare 3 împrejurări când subiecții simțeau gratitudine, interes sau mulțumire, resimțeau o singură dată emoții precum furia, vinovăția sau stânjeneala - în general oamenii prosperau. De obicei, nu se putea spune același lucru despre cei care se situau sub această proporție.[13] Însă Fredrickson și Losada au constatat de asemenea că pozitivitatea are o limită superioară. Prea mult poate fi la fel de neproductiv ca și prea puțin. În momentul în care raportul este de 11 la 1, emoțiile pozitive încep să facă mai mult rău decât bine. Dincolo de acest echilibru între pozitiv și negativ, viața devine o sărbătoare panglossiană* a ignoranței, în care autoiluzionarea sufocă dezvoltarea sinelui. O anumită doză de negativitate - ceea ce Fredrickson și Losada numesc „negativitate adecvată" - este esențială. În absența ei, „tiparele comportamentale se calcifiază".[14] Emoțiile negative ne oferă feedback cu privire la performanțele noastre, informații despre ce funcționează și ce nu și ne sugerează cum să facem progrese.

---

* De la Pangloss, personaj din opera lui Voltaire *Candide*, care exemplifică optimismul dus la absurd, filosofia sa fiind „Totul este pentru mai bine, în cea mai bună dintre lumile posibile", trimitere satirică la *Teodiceea* lui Leibniz (n.t.).

Hall pare a fi găsit combinația potrivită. Spune că încearcă să-și înceapă ziua cu una sau două vizite de vânzări despre care știe că vor fi prietenoase. De asemenea, caută interacțiuni pozitive pe parcursul întregii zile. De exemplu, în cele trei ore cât l-am însoțit, a vizitat un restaurant pentru a întreba de un prieten care lucra acolo și fusese bolnav. A oprit un vechi client pe stradă și au stat la povești, întrebându-l cum îi mai merge viața. A intrat într-un magazin vestimentar și a fost întâmpinat de proprietar cu un călduros „Domnule Fuller!", iar cei doi s-au îmbrățișat, deși cu o îmbrățișare frățească stângace. Aceste experiențe îl ajută „să meargă tot înainte", după alte vizite, în urma cărora pleacă mormăind în barbă din cauza grosolăniei oamenilor.

În opinia lui Fredrickson, proporțiile sănătoase de pozitivitate ale lui Hall și ale altora seamănă cu calibrarea dintre doi scripeți aflați în competiție: frivolitatea și gravitatea. „Frivolitatea este forța aceea nevăzută care te ridică spre cer, în vreme ce gravitatea este forța opusă, care te trage spre pământ. Frivolitatea necontrolată te face capricios/-oasă, lipsit(ă) de substanță și nerealist(ă). Gravitatea necontrolată te face să te prăbușești în abisul nefericirii", scrie ea. „Cu toate acestea, atunci când sunt combinate cum trebuie, aceste două forțe opuse te fac să fii plin de viață."[15]

După: Stilul explicativ

La finalul fiecărei zile, Norman Hall urcă într-un autobuz Golden Gate Transit și se întoarce acasă la soția sa, în Rohnert Park, care se află cam la nouăzeci de minute distanță. În unele zile citește. Alteori doarme. În multe după-amiezi stă pur și simplu și se gândește. Însă felul în care se gândește la ziua

încheiată – în special cum își explică el cele mai rele aspecte ale acesteia – contează enorm în a determina dacă reușește sau nu. Aceasta este cea de-a treia componentă a bunei dispoziții.

Una dintre cele mai mari figuri din psihologia contemporană este Martin Seligman, savantul de la Universitatea Pennsylvania care a contribuit la înființarea „psihologiei pozitive", care tratează fericirea, bunăstarea și satisfacția cu aceeași pasiune și rigoare analitică cu care au fost tratate de către acest domeniu disfuncționalitatea, debilitatea și disperarea. Una dintre cele mai importante contribuții ale lui Seligman a fost aprofundarea felului în care înțelegem optimismul.

Seligman a ajuns la acest subiect din capătul celălalt al tunelului emoțional. În anii 1970, pe când era un tânăr om de știință, lansase conceptul de „neputință învățată". Mai întâi cu studii pe câini, iar apoi făcând cercetări în care erau implicați oameni, Seligman s-a opus perspectivei comportamentale dominante, care susținea că toate creaturile, fie că merg pe două picioare, fie pe patru, reacționează sistematic și previzibil la recompensele și pedepsele externe. Lucrările lui Seligman au demonstrat că, în urma unor experiențe repetate, în care erau deposedați de orice formă de control asupra mediului, unii indivizi se dădeau pur și simplu bătuți. Chiar și atunci când condițiile reveneau la normal și își recăpătau abilitatea de a căuta beneficii sau de a evita durerea, nu acționau. Învățaseră să fie neputincioși.

În cazul ființelor umane, a observat Seligman, neputința învățată se raportează de obicei la „stilul explicativ" al oamenilor – obiceiul lor de a-și explica evenimentele negative. Gândiți-vă la stilul explicativ ca la o formă de discuție cu sine, care are loc după (mai curând decât înainte) o experiență. Oamenii care se dau bătuți ușor, care devin neputincioși chiar și în situații în care, de fapt, pot face ceva își explică evenimentele negative ca *fiind permanente*, *universale* și *personale*. În opinia lor,

condițiile negative vor dura vreme îndelungată, cauzele fiind mai degrabă universale decât specifice împrejurărilor, ei fiind cei care poartă vina. Astfel că, dacă șeful țipă la ei, interpretează faptul drept „Șeful meu este întotdeauna meschin" sau „Toți șefii sunt niște dobitoci" sau „Sunt incompetent(ă) în munca pe care o fac", în loc de „Șeful meu are o zi groaznică și s-a nimerit să mă aflu în calea lui tocmai când și-a pierdut cumpătul". Stilul explicativ pesimist – obiceiul de a crede că „este vina mea, așa o să fie mereu și va sabota tot ce fac"[16] – este epuizant, a descoperit Seligman. Poate diminua performanța, declanșa depresia și „transforma dezamăgirile în dezastre".[17]

Până la mijlocul anilor 1980, când neputința învățată ajunsese să constituie un element esențial în cursurile introductive de psihologie, Seligman și câțiva colegi au început să se întrebe dacă nu cumva teoria avea și o altă față, mai senină. Dacă oamenii cu un stil explicativ pesimist suferă, cei cu un stil optimist prosperă? Pentru a afla, Seligman și colegul său de la Universitatea Pennsylvania, Peter Schulman, au căutat o zonă în care dezamăgirea abunda, ai cărei locuitori se confruntau zilnic cu val după val de reacții negative: vânzările.

Cei doi cercetători au reunit aproape o sută de agenți de vânzări din regiunea Pennsylvania, care lucrau la Metropolitan Life Insurance Company. Acești bărbați (și câteva femei) dețineau slujbe clasice în vânzări. Dădeau telefoane pe neanunțate, cu scopul de a stabili întrevederi, se întâlneau cu potențialii clienți pentru a le prezenta polițele și își câștigau traiul din comisioanele obținute în urma vânzărilor încheiate. Seligman și Schulman le-au aplicat tuturor agenților Attributional Style Questionnaire (ASQ)*, o evaluare psihologică, care oferă o serie de viniete; în funcție de răspunsurile la

* Chestionarul Stilului Atribuțional (n.t.).

acestea se localizează stilul explicativ al unei persoane în cadrul spectrului pesimism-optimism. Apoi au urmărit performanțele agenților de-a lungul a doi ani, măsurând câte asigurări vânduseră și suma totală câștigată din comisioane.

Rezultatele erau clare. „Agenții care s-au încadrat în jumătatea optimistă a stilului explicativ au vândut cu 37% mai multe asigurări decât agenții care s-au înscris în jumătatea pesimistă. Agenții clasați între primii zece au vândut cu 88% mai multe asigurări decât cei care se încadrau între ultimii zece", au descoperit ei.[18]

Apoi, ca reacție la temerea companiei Metropolitan Life că în jur de jumătate din agenții săi de vânzări vor demisiona în primul an, Seligman și Schulman au studiat un grup diferit – peste o sută de agenți proaspăt angajați. Înainte ca aceștia să-și înceapă slujba, cercetătorii le-au administrat ASQ. Apoi le-au înregistrat progresul. Numărul demisiilor agenților care s-au clasat în jumătatea pesimistă a chestionarului a fost de două ori mai mare decât în cazul celor care s-au încadrat în jumătatea optimistă. Probabilitatea ca agenții care s-au clasat în cea mai pesimistă pătrime să-și dea demisia a fost de trei ori mai mare decât în cazul celor care s-au încadrat între cele mai optimiste 25 de procente din grup.[19]

Cu alte cuvinte, agenții de vânzări cu un stil explicativ optimist – care considerau că respingerile sunt mai curând temporare decât permanente, specifice, nu universale și mai degrabă externe decât personale – au vândut mai multe asigurări și au rezistat mai mult în slujba respectivă. Mai mult, stilul explicativ a prevăzut performanța cam cu aceeași acuratețe ca și cel mai des utilizate forme de evaluare specifice domeniului și aplicate în cazul angajării agenților. Optimismul, se pare, nu este un sentiment găunos. Este un catalizator care poate activa

perseverența, ne poate echilibra în timpul provocărilor și ne poate insufla încrederea că putem avea o influență asupra mediului nostru.

Norman Hall se încadrează în stilul explicativ optimist. Când a fost respins, cum s-a întâmplat de câteva ori pe durata vizitelor de vânzări în care l-am însoțit, și-a explicat respingerile ca fiind temporare, specifice sau externe. Patronul magazinului de bijuterii era ocupat cu un client și nu se putea concentra la perii. Omul de la întreținere nu-și evaluase încă în mod atent articolele de curățat existente în stoc. Managerul magazinului vestimentar avea probabil probleme cu fluxul de numerar în acest context economic aspru. Când l-am întrebat despre aceste refuzuri, Hall a rămas netulburat. „Sunt un agent de vânzări al naibii de bun", mi-a spus el. „Trebuie să mergi înainte. Asta e."

Totuși, lentilele ochelarilor pe care îi poartă Hall sunt transparente – nu rozacee. Unii clienți i se par enervanți. Recunoaște că ia unele respingeri la modul personal. A avut parte de o mulțime de zile haine și neplăcute. Însă evenimentele negative le pot clarifica pe cele pozitive. Îl înarmează pe Hall nu cu visuri fără țintă, ci cu o bună dispoziție realistă – echilibrul adecvat între forțele descendente și cele ascendente. Nu este adeptul unui optimism orb, ci a ceea ce Seligman numește „optimism flexibil" – optimism cu ochii deschiși.[20]

Primul lucru pe care îl auzim este un gâfâit. Acesta este urmat de tropăitul a patru picioare pe covorul din hol. Penelope Chronis și Liz Kreher, urmate de câinele lor, sosesc să-și deschidă biroul și să-și înceapă ziua. Sunt surprinse să-l vadă pe Norman Hall – au lansat comanda cu mai puțin de douăzeci și patru de ore în urmă –, dar sunt încântate să-și primească aspiratorul cu filtru electrostatic și bureții din oțel inoxidabil. De

asemenea, se pare că o cunosc pe Beth, femeia din sala de destindere, și îl încurajează pe Hall să le folosească numele pentru a-și spori credibilitatea.

Livrarea fiind făcută, mă îndrept împreună cu Hall spre biroul lui Beth. În acest punct, simt că prezența mea îi îngrădește stilul lui Hall. Nu are nevoie de cineva care să-i stea în coaste pe durata acestei vizite de vânzări, astfel că, în clipa în care intră în hol, o iau către lifturi.

E în jur de 11:00 dimineața când o luăm fiecare pe calea lui și îl aștept pe Hall pe trotuar, în fața clădirii de la numărul 530, de pe Bush Street. Beth nu arătase nici cel mai mic interes față de perii sau orice altceva în sala de destindere, așa că mă aștept ca Hall să iasă până la 11:05. Nu iese.

Nu coboară nici la 11:10. Sau la 11:15. Sau la 11:20.

Abia la 11:25, Hall împinge ușile de sticlă de la parterul clădirii de birouri și se îndreaptă spre trotuar.

Îl privesc, dar nu spun niciun cuvânt. Îmi întorc doar palmele în sus și ridic din sprâncene pentru a întreba: „Ei bine?"

Scutură din cap și, cu arătătorul mâinii drepte, întins paralel cu solul, face un semn de tăiere de-a lungul gâtului.

Nu a vândut nimic.

Facem, în tăcere, nu mai mult de opt pași. Iar apoi, ultimul Om de la Fuller Brush din San Francisco se întoarce către mine și spune: „Dar cred că s-ar putea să fie o șansă să o prind data viitoare".

CAZ ILUSTRATIV

Buna dispoziție

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Faceți ca Bob: Exersați discuția interogativă cu sine

Data viitoare când vă pregătiți să-i convingeți pe alții, regândiți-vă modul în care vă pregătiți. În loc să vă blindați cu declarații și afirmații bombastice, luați exemplu de la Bob Constructorul și puneți-vă în schimb o întrebare.

Întrebați-vă: „Pot să-i conving pe acești oameni?"

După cum au descoperit cercetătorii din domeniul științelor sociale, discuția interogativă cu sine este deseori mai valoroasă decât discursul declarativ. Dar nu lăsați întrebarea să plutească pur și simplu în aer, ca un balon scăpat din mână. Răspundeți – direct și în scris. Enumerați cinci motive distincte pentru care răspunsul la întrebarea dumneavoastră este da. Aceste motive vă vor aminti de strategiile de care veți avea nevoie pentru a fi eficient(ă) în îndeplinirea sarcinii, furnizându-vă un temei mai solid și mai substanțial decât simpla afirmație.

Cu alte cuvinte, cere și ți se va da.

Monitorizați-vă doza de pozitivitate

Este calea de aur către bunăstare, formula magică a prosperității, codul numeric secret al celor satisfăcuți: 3 la 1. Ce puteți face pentru a vă asigura că balanța dintre emoțiile pozitive și cele negative ajunge la această proporție greu de atins?

O modalitate de a începe este să vizitaţi site-ul Barbarei Fredrickson (http://positivityratio.com). Efectuaţi testul ei „Positivity Self Test"* – o evaluare constând în douăzeci de întrebări, pe care o puteţi completa în două sau trei minute, în urma căreia vă veţi afla coeficientul actual de pozitivitate. Apoi creaţi-vă un cont gratuit şi urmăriţi-vă coeficientul de-a lungul timpului. (Puteţi găsi detalii despre test în cartea Barbarei Fredrickson, *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life*, o excelentă şi populară introducere a lucrărilor sale academice.)

În plus, fiţi mai conştienţi de emoţiile dumneavoastră în fiecare moment. De fapt, încercaţi să enumeraţi cele zece emoţii pozitive ale lui Fredrickson – bucurie, recunoştinţă, seninătate, interes, speranţă, mândrie, amuzament, inspiraţie, admiraţie şi iubire – pe telefon, pe computer sau pe peretele de la birou. Selectaţi una sau două. Apoi, în decursul zilei, căutaţi modalităţi de a manifesta acele emoţii. Acest fapt vă va impulsiona la nivel psihic, îi va face pe cei din jurul dumneavoastră să se simtă mai bine şi vă va creşte şansele de a-i convinge pe alţii. Dacă sunt sigur? Sunt absolut sigur.

Rafinaţi-vă stilul explicativ

Opera lui Martin Seligman a demonstrat că felul în care ne explicăm evenimentele negative are un efect enorm asupra bunei noastre dispoziţii şi în ultimă instanţă asupra performanţei noastre. Începeţi prin a vă remodela stilul explicativ în moduri a căror eficacitate a fost confirmată de ştiinţă.

Când se întâmplă ceva rău, puneţi-vă trei întrebări – şi găsiţi o modalitate inteligentă de a răspunde la fiecare cu „nu":

* Autotestarea pozitivităţii (n.t.).

1. **Este ceva permanent?**
   Răspuns greşit: „Da. Mi-am pierdut complet abilitatea de a-i convinge pe alţii."
   Răspuns mai bun: „Nu. Am fost neinspirat astăzi pentru că nu am dormit prea bine."

2. **Este ceva universal?**
   Răspuns greşit: „Da. E imposibil să faci afaceri cu cineva în domeniul acesta."
   Răspuns mai bun: „Nu. Tipul de faţă e un dobitoc."

3. **Este ceva personal?**
   Răspuns greşit: „Da. Motivul pentru care nu a cumpărat este că am făcut o prezentare proastă."
   Răspuns mai bun: „Nu. Prezentarea mea ar fi putut fi mai bună, însă adevăratul motiv pentru care a zis pas este că nu era pregătit să cumpere chiar acum."

Cu cât vă explicaţi mai des evenimentele negative ca fiind *temporare*, *specifice* şi *externe*, cu atât mai mari vor fi şansele de a izbândi, în ciuda adversităţilor.

După cum s-au exprimat unii psihologi pozitivi, cheia este să „contestăm" şi să „de-catastrofizăm" explicaţiile negative. Să contestăm, să atacăm fiecare explicaţie aşa cum ar face un avocat inteligent, supunând un martor unui interogatoriu contradictoriu. Să găsim punctele slabe ale poveştii. Să-i punem la îndoială premisele. Să identificăm contradicţiile interne. Pentru a de-catastrofiza, întrebaţi-vă: Care sunt consecinţele generice şi de ce nu sunt aceste consecinţe nici pe departe atât de dezastruoase pe cât par la suprafaţă?

Pentru mai multe informaţii, vizitaţi site-ul lui Seligman (http://authentichappiness.sas.upenn.edu/Default.aspx) şi

efectuați Testul Optimismului pentru a vă face o idee despre stilul dumneavoastră actual. Și răsfoiți-i lucrarea clasică *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life.*

Încercați strategia „enumerați și îmbrățișați"

O modalitate de a vă păstra buna dispoziție este să dobândiți o perspectivă mai realistă asupra lucrurilor care vă pot doborî. Puteți face aceasta numărând împrejurările în care ați fost respins – pentru ca apoi să le sărbătoriți. Este o strategie pe care eu o numesc „enumeră și îmbrățișează".

1. Enumerați

Încercați să numărați de-a dreptul nu-urile pe care le primiți în timpul unei săptămâni. Utilizați una dintre numeroasele aplicații gratuite, disponibile pentru telefoanele inteligente, și înregistrați fiecare moment în care eforturile dumneavoastră de a-i convinge pe alții au fost întâmpinate cu rezistență. (Pentru cei care preferă genul analog, puteți folosi un mic bloc-notes și un pix, care funcționează la fel de bine.)

La sfârșitul săptămânii, s-ar putea să fiți surprinși de mulțimea de nu-uri pe care lumea v-a livrat-o la ușă. Cu toate acestea, s-ar putea să fiți mai surprins(ă) de altceva: ați supraviețuit. În ciuda oceanului de respingere care a amenințat să vă înghită întreaga săptămână, ați reușit să rămâneți la suprafață. Realizarea acestui fapt vă poate oferi voința de a continua și încrederea de a progresa săptămâna viitoare.

2. Îmbrățișați

În cazul nu-urilor foarte mari, luați în considerare sugestia lui Jay Goldberg, fondatorul Bergino Baseball Clubhouse, o galerie de artă și un magazin de suveniruri din New York City. La începutul carierei sale, Goldberg lucra în serviciul unui important consultant politic american, dar ceea ce își dorea cu adevărat era o slujbă în Major League Baseball.* Așa că a trimis scrisori tuturor celor douăzeci și șase de echipe care făceau parte din MLB, solicitându-le un interviu, un stagiu, orice i-ar fi dat o șansă. Douăzeci și cinci dintre echipe i-au trimis scrisori de refuz. (New York Yankees nu i-a răspuns deloc.)

Goldberg a păstrat scrisorile. Iar când și-a lansat propria agenție la începutul anilor 1990, le-a înrămat pe fiecare și le-a atârnat pe toate douăzeci și cinci pe peretele biroului său. „Era modul meu de a spune că nu am renunțat", spune el. „Am primit toate acele respingeri, dar am mers înainte." Ba mai mult, reprezentanții unora dintre echipele care îl respinseseră s-au trezit privind lung la decizia lor anterioară, în timp ce negociau cu Goldberg în vederea cooptării vreunuia dintre clienții acestuia. „Scrisorile mă făceau să zâmbesc de fiecare dată când le priveam." Astăzi, Goldberg le păstrează în biroul din popularul său spațiu comercial dedicat baseballului, reamintindu-și zilnic că felul în care vezi respingerea depinde deseori de modul în care o încadrezi.

Nu uitați să fiți negativiști din când în când

În toate zilele însorite se poate ascunde ceața. Buna dispoziție, fie că e vorba de gradul de pozitivitate sau de stilul

* Liga Profesionistă de Baseball (n.t.).

explicativ, nu își propune să alunge dimensiunea negativă. Negativitatea și emoțiile negative sunt cruciale pentru supraviețuirea noastră. Împiedică transformarea comportamentelor neproductive în obiceiuri. Ne furnizează informații utile despre eforturile noastre. Ne alertează atunci când o apucăm pe o cale greșită.

După cum explică Fredrickson: „Viața ne dă o mulțime de motive pentru a fi înspăimântați, furioși și altele asemenea. În absența negativității... pierdem contactul cu realitatea. Nu suntem autentici. În timp, alungăm oamenii din preajmă". Așa că permiteți-vă ceea ce ea numește „negativitatea adecvată" – momente de furie, ostilitate, dezgust și resentiment, care servesc unui scop productiv. De exemplu, să presupunem că nu reușiți să convingeți un client să semneze prelungirea contractului pentru încă un an. Dacă o parte din motiv este faptul că anumite aspecte ale muncii pe care ați depus-o anul acesta nu s-au ridicat la înălțimea standardelor dumneavoastră obișnuite, înfuriați-vă puțin pe propria persoană. Ați dat-o în bară de data asta. Apoi utilizați acea emoție negativă drept impuls pentru a progresa.

Și luați în considerare și câteva înghițituri din ceea ce Julie Norem de la Wellesley College numește „pesimism defensiv". Lucrările ei arată că analizarea scenariilor apocaliptice și pregătirea mentală pentru ce poate fi mai rău îi ajută pe unii oameni să-și gestioneze în mod eficient anxietățile. Dacă această abordare pare utilă, adresați-vă o serie de „Ce-ar fi dacă?" Ce-ar fi dacă totul merge prost? Ce-ar fi dacă s-ar întâmpla ceva de neconceput? Ce-ar fi dacă aceasta este cea mai proastă decizie din viața mea? Aceste întrebări v-ar putea conduce spre răspunsuri la care nu vă așteptați, ceea ce v-ar putea liniști și chiar însenina.

Trimiteți-vă o scrisoare de respingere

Chiar și în epoca sms-urilor și a pozelor de pe Twitter, respingerea sosește adesea în forma unei coli cu antet, inserată într-un plic de hârtie. Nimănui nu-i place să primească scrisori de respingere. Însă o modalitate de a reduce impactul acesteia și poate chiar de a-l evita în întregime este să luați locul persoanei care vă respinge, scriind scrisoarea dumneavoastră înșivă.

Să spunem că susțineți un interviu pentru o nouă slujbă sau că încercați să obțineți bani de la un investitor. Acordați-vă o oră și scrieți o scrisoare trimisă de persoana pe care încercați să o convingeți, explicând de ce răspunsul său este „Mulțumesc, dar nu sunt interesat". Enumerați motivele pentru care vă refuză. Și, bineînțeles, includeți enervantele fraze – „În urma unei profunde evaluări...", „Vă informăm cu regret..." și „Am avut numeroși aplicanți calificați..." și așa mai departe – care reprezintă standardul genului.

Când veți citi scrisoarea, probabil veți râde. Odată ce respingerea capătă formă scrisă, consecințele sale pot părea mult mai puțin aspre. Mai important, articulând motivele pentru care ați fost respins, scrisoarea v-ar putea dezvălui puncte vulnerabile în ceea ce prezentați, la a căror îmbunătățire puteți lucra anterior.

Iar dacă sunteți prea leneș(ă) să scrieți scrisoarea dumneavoastră înșivă, încercați Rejection Generator Project (http://ow.ly/cQ5rl). Alegeți-vă stilul preferat de repudiere, tastați-vă adresa de email și în câteva minute veți primi bomba distrugătoare de visuri în inbox. Vă informăm cu regret că site-ul este conceput pentru scriitorii care încearcă să-și vândă manuscrisele editurilor, dar rezultatele se pot aplica tuturor, chiar și dumneavoastră. Vă dorim succes în inițiativele viitoare.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6 | Claritatea

Iertați-mi intruziunea în treburile personale, dar dați-mi voie să vă întreb: economisiți suficient pentru pensie? Dacă sunteți la fel ca majoritatea oamenilor, răspunsul va fi un sfios „Ăă, probabil nu", rostit din vârful buzelor. În întreaga lume, dar în special în Statele Unite, numărul indivizilor care nu au făcut pregătiri adecvate pentru anii din asfințitul vieții se încadrează undeva între deprimant și alarmant. Cam jumătate dintre familiile din Statele Unite nu sunt pregătite din punct de vedere financiar ca aceia care aduc pâinea în casă să se pensioneze la șaizeci și cinci de ani. Trei din patru americani au sub 30 000 de dolari în conturile de economii destinate pensionării.[1]

Nu este în întregime vina noastră. Parțial deoarece creierul nostru a evoluat într-o vreme în care chiar și viitorul era primejdios, noi, ființele umane, suntem recunoscute pentru slaba capacitate de a ne raporta la evenimentele foarte îndepărtate. Preconcepțiile noastre ne fac să ne orientăm către prezent. Astfel că atunci când avem de ales între o recompensă imediată (să spunem, 1 000 de dolari, chiar acum) și o recompensă după care trebuie să așteptăm (1 150 de dolari în doi ani), deseori o vom accepta pe prima, chiar și atunci când este în interesul nostru să o alegem pe cea de-a doua.

Legislatorii și cercetătorii care se ocupă de științele sociale au conceput câteva metode pentru a ne ajuta să ne depășim slăbiciunile. Una din tehnici, înrudită cu gestul lui Odiseu de a se lega de catarg pentru a trece de Sirene, ne restricționează

abilitatea de a alege. Ne rugăm angajatorul să ne reţină automat o sumă prestabilită din fiecare salariu şi să o transfere în contul nostru de pensii – ceea ce ne permite să facem ce trebuie mai curând din inerţie decât ca urmare a parcurgerii unor paşi pozitivi. O altă tehnică este să conferim mai multă concreteţe alegerilor noastre şi consecinţelor acestora – de exemplu, reamintindu-ne că cei 1 150 de dolari pe care îi vom primi în doi ani ar putea constitui o plată parţială la achiziţionarea unei noi maşini care ne va înlocui automobilul actual, care probabil oricum nu va rezista mai mult de douăzeci şi patru de luni.[2]

Însă Hal Hershfield, psiholog social la Universitatea din New York, s-a gândit că bariera în a-i convinge pe oameni să economisească pentru pensionare ar putea fi cu totul altceva. În colaborare cu şase colegi aflaţi la mare distanţă, a derulat o serie de studii cu scopul de a testa o ipoteză diferită. Într-unul din experimente, Hall şi echipa sa au cerut fiecărui participant să poarte un *headset* ce facilita accesul în realitatea virtuală. Jumătate dintre participanţi au văzut o reprezentare digitală a propriei persoane – un avatar – timp de aproximativ un minut, iar apoi au purtat o scurtă conversaţie cu reprezentarea digitală a unuia dintre cercetători. Participanţii din cealaltă jumătate a grupului au văzut şi ei un avatar al propriei persoane cu ajutorul echipamentului. Însă, pentru acest grup, cercetătorii au folosit un pachet de software ce îmbătrâneşte feţele pentru a crea un avatar, care sugera cum ar arăta participantul la vârsta de şaptezeci de ani. Membrii acestui grup s-au uitat la versiunea îmbătrânită a propriei persoane cam un minut, iar apoi au purtat aceeaşi scurtă conversaţie cu un cercetător.

După aceea, autorii experimentului le-au dat ambelor grupuri o sarcină de alocare a banilor. Imaginaţi-vă, le-au spus participanţilor, că tocmai aţi primit pe neaşteptate 1 000

de dolari. Cum veți aloca banii, având în vedere următoarele patru opțiuni?

- „I-aș folosi să cumpăr ceva drăguț pentru cineva special."
- „I-aș investi într-un fond de pensii."
- „Aș plănui un eveniment amuzant și costisitor."
- „I-aș pune într-un cont curent."

Cei care au văzut imagini cu ei înșiși așa cum erau în momentul actual (să-i numim grupul „Eu, acum") au transferat o medie de 80 de dolari în contul de pensii. Cei care au văzut imagini cu propria persoană în viitor (grupul „Eu, mai târziu") au alocat mai mult decât dublu – 172 de dolari.[3]

Pentru a determina mai precis ce determina această discrepanță în răspunsuri – dacă era vorba de faptul că-și vedeau propriul chip îmbătrânit sau reamintirea ideii de bătrânețe, în general –, cercetătorii au încercat un experiment similar cu un set diferit de participanți. De data aceasta, jumătate dintre participanți au văzut o imagine metamorfozată de vârstă a propriei persoane („Eu, mai târziu"), iar jumătate au privit imaginea metamorfozată de vârstă a altcuiva („Tu, mai târziu"). Rezultatele nu au fost nici pe departe apropiate. Cei care și-au văzut propria imagine la șaptezeci de ani au economisit mai mult decât cei care văzuseră pur și simplu poza cuiva de aceeași vârstă. Tiparul a rezistat și când cercetătorii au efectuat experimente similare, utilizând echipamente mai puțin complicate decât captivantul mediu creat de realitatea virtuală. Grupul „Eu, mai târziu" economisea întotdeauna mai mult.[4]

Problema pe care o avem în a economisi pentru anii de pensie, au arătat aceste studii, nu este doar slaba noastră abilitate de a cântări recompensele prezente în raport cu cele viitoare. Este totodată conexiunea – sau mai degrabă lipsa

acesteia – între eul nostru prezent și cel viitor. Alte cercetări au arătat că atunci când ne „gândim la eul nostru viitor se declanșează niște tipare de activare neurală similare celor care apar atunci când ne gândim la un străin".[5] Este foarte dificil să ne proiectăm pe noi înșine într-un viitor îndepărtat – atât de dificil, de fapt, încât deseori ne gândim la eul nostru viitor ca la o persoană complet diferită. „Pentru oamenii înstrăinați de eul lor viitor, economisirea seamănă cu o alegere între a cheltui bani azi și a-i da unui necunoscut peste mulți ani de acum încolo."[6]

Hershfield și colegii săi au descoperit că încercarea de a rezolva o problemă existentă – a-i determina pe oameni să echilibreze mai bine recompensele pe termen scurt cu cele pe termen lung – era insuficientă deoarece nu aceasta era chestiunea care trebuia rezolvată cel mai urgent. Descoperirea inovatoare a cercetătorilor a fost identificarea unei noi probleme, anterior necunoscută: aceea că ne gândim la eul actual și la eul viitor ca la niște oameni diferiți. După ce au identificat această problemă alternativă, au putut să găsească o soluție: aceea de a le arăta oamenilor o imagine cu ei înșiși îmbătrânind. Iar aceasta, la rândul său, răspundea preocupării mai ample – mai exact, cum să-i încurajezi pe oameni să economisească mai mulți bani pentru pensie.

Această schimbare conceptuală demonstrează cea de-a treia calitate necesară astăzi pentru a-i convinge pe ceilalți: claritatea – capacitatea de a-i ajuta pe alții să-și perceapă situațiile într-un mod proaspăt și revelator și să identifice problemele pe care nu au realizat că le au.

Oamenii de vânzări buni, ni se spune de multă vreme, se pricep la rezolvarea problemelor. Pot evalua nevoile potențialilor clienți, își pot analiza dificultățile, fiind capabili să găsească soluții optime. Această abilitate de a rezolva probleme

contează încă. Dar astăzi, când informația este mai degrabă abundentă și democratică decât limitată și privilegiată, contează relativ mai puțin. La urma urmelor, dacă știu exact care e problema mea – fie că sper să-mi cumpăr o anumită cameră sau că vreau să merg trei zile în vacanță la mare –, deseori pot să găsesc informațiile de care am nevoie pentru a lua o decizie fără niciun fel de ajutor. Serviciile celorlalți sunt mult mai valoroase când greșesc, când sunt confuz sau nu am absolut nicio idee despre adevărata mea problemă. În aceste situații, abilitatea de a-i convinge pe alții depinde mai puțin de *rezolvarea* problemei, cât de *identificarea* acesteia.

Găsirea problemelor potrivite pentru rezolvare

La mijlocul anilor 1960, doi cercetători din domeniul științelor sociale de la Universitatea din Chicago, care în curând aveau să devină figuri legendare – Jacob Getzels și Mihaly Csikszentmihalyi –, au început să studieze subiectul evaziv al creativității. Pentru una din primele sale investigații, în 1964, Csikszentmihalyi a mers la School of the Art Institute din Chicago, aflată în apropiere, și a recrutat în jur de treizeci și ceva de studenți la arte, în anul patru, în vederea unui experiment. I-a adus într-un studiou în care se aflau două mese mari. Pe una din ele erau douăzeci și șapte de obiecte, exotice și obișnuite, pe care școala le folosea deseori în cadrul orelor de desen. Csikszentmihalyi-le-a cerut studenților să selecteze unul sau mai multe obiecte de pe prima masă, să aranjeze o natură moartă pe a doua masă și să deseneze rezultatul. Tinerii artiști au abordat sarcina în două moduri distincte. Unii au examinat relativ puține obiecte, și-au schițat ideea rapid și s-au apucat repede să deseneze natura moartă. Alții nu s-au grăbit. Au

manevrat mai multe obiecte, le-au întors de pe o parte pe alta, le-au aranjat de mai multe ori și au avut nevoie de mult mai mult timp pentru a-și realiza desenul. În opinia lui Csikszentmihalyi, primul grup încerca să *rezolve* o problemă: Cum pot produce un desen bun? Al doilea încerca să *identifice* o problemă: Ce desen bun pot produce?

Apoi Csikszentmihalyi a organizat o mini-expoziție și a rugat un grup de experți în artă să evalueze lucrările. (Experții nu știau ce studia Csikszentmihalyi și nici nu cunoșteau sursa lucrărilor.) După ce a analizat evaluările, Csikszentmihalyi a descoperit că experții considerau că lucrările celor care identificaseră problema erau mult mai creative decât cele ale celor care o rezolvaseră. În 1970, Csikszentmihalyi și Getzels i-au contactat din nou pe aceiași artiști, care între timp terminaseră studiile și își câștigau traiul muncind, pentru a vedea cum evoluaseră. Cam jumătate dintre studenți părăsiseră lumea artei complet. Ceilalți, care alcătuiau a doua jumătate, munceau și deseori aveau succes ca artiști profesioniști. Compoziția celui de-al doilea grup? Aproape toți făcuseră parte din categoria celor care identificaseră problema, în anii de școală. Când Csikszentmihalyi și Getzels i-au recontactat, la începutul anilor '80, au descoperit că foștii studenți, din categoria celor care identificaseră problema, „aveau, optsprezece ani mai târziu, un succes semnificativ mai mare – după standardele comunității artistice – decât colegii lor", care își abordaseră desenele conținând o natură moartă mai curând ca niște artizani care rezolvă o problemă.[7] „Calitatea problemei găsite este precursoarea calității soluției aplicate...", concluziona Getzels. „Ceea ce deosebește, de fapt, persoana creativă de ceilalți din domeniul său este mai curând descoperirea și crearea problemelor decât orice cunoaștere superioară, abilitate tehnică sau măiestrie."[8]

Deși câteva figuri din mediul academic au disputat distincția Csikszentmihalyi - Getzels între rezolvare și identificare[9], cercetările celor doi au influențat atât înțelegerea modernă, cât și studiul la nivel academic al creativității. Cercetările ulterioare, efectuate de către aceștia și alți savanți, au descoperit că cei mai mulți oameni predispuși să aducă inovații creative în artă, știință sau în orice alt domeniu au tendința de a se încadra în categoria celor care identifică probleme. Acești oameni procesează vaste cantități de informații și cunoștințe, adesea din discipline multiple; experimentează cu o varietate de abordări diferite; sunt dispuși să schimbe direcțiile în decursul unui proiect; și deseori au nevoie de mai mult timp decât colegii lor pentru a-și finaliza munca.

Această perspectivă mai interesantă asupra naturii problemelor are implicații enorme pentru noua lume a vânzărilor. Astăzi, atât vânzările, cât și vânzarea fără vânzări depind mai mult de abilitățile - creative, euristice, centrate pe identificarea problemelor - artiștilor decât de abilitățile tehnicienilor, care sunt reductive, algoritmice și orientate spre rezolvarea problemelor. Motivele se datorează schimbării masive descrise în Capitolul 3. Cu scurt timp în urmă, cumpărătorii se confruntau cu mai multe obstacole în încercarea de a rezolva problemele pe cont propriu. Astfel că se bazau pe vânzători, deoarece vânzătorii aveau acces la informații care le erau interzise cumpărătorilor. Dar astăzi, aceeași trecere de la asimetria informațiilor la ceva ce se apropie de egalitatea informațională, care a dat naștere principiului *caveat venditor*, remodelează totodată ceea ce cumpărătorii pot face pentru ei înșiși și, prin urmare, ce trebuie să facă vânzătorii pentru a evita să devină irelevanți.

De exemplu, să presupunem că vreau să cumpăr un aspirator. Cu zece sau cincisprezece ani în urmă, ar fi trebuit să intru într-un magazin, să vorbesc cu un agent de vânzări care ar fi

fost mult mai bine informat decât aș fi putut fi eu vreodată, iar apoi să mă bazez pe el pentru a-mi furniza produsul de care aveam nevoie, la un preț corect. Astăzi, pot rezolva problema aspiratorului eu însumi. Pot intra pe internet să verific specificațiile și prețurile diverselor modele. Pot posta o întrebare pe pagina mea de Facebook și pot solicita recomandările prietenilor și „prietenilor". După ce m-am oprit la câteva modele, pot compara prețurile, doar apăsând tastele de câteva ori. Și pot să comand ce am ales de la distribuitorul care îmi face cea mai bună ofertă. Nu am deloc nevoie de un agent de vânzări.

Decât dacă nu cumva am înțeles greșit problema.

În ultimă instanță, scopul absolut nu este să achiziționez un aspirator. Este să am dușumele curate. Poate că adevărata mea problemă este faptul că rulourile de la ferestrele mele nu sunt suficiente pentru a ține praful departe, iar înlocuirea acestora m-ar ajuta să-mi mențin întreaga casă mai curată atunci când ferestrele sunt deschise. Poate că problema mea este covorul, în care se adună mizeria prea repede, iar un nou covor ar înlătura nevoia mea de a da mereu cu aspiratorul. Poate că nu ar trebui să *cumpăr* un aspirator, ci să mă înscriu într-o cooperativă de cartier care transferă aparatele de uz casnic de la un membru la altul. Poate că există un serviciu necostisitor care asigură curățenia în zona mea și care deține propriul echipament. Cineva care mă poate ajuta să-mi ating țelul principal – dușumele curate – într-un mod mai inteligent și mai ieftin este persoana pe care o voi asculta și de la care poate chiar voi cumpăra. Dacă îmi cunosc problema, am toate șansele să o rezolv. Dacă nu-mi cunosc problema, s-ar putea să am nevoie de puțin ajutor pentru a o găsi.

Această temă se ivește în aproape orice conversație despre vânzările tradiționale. Să ne gândim, de exemplu, la Ralph

Chauvin, vicepreşedinte de vânzări la Perfetti Van Melle, compania italiană care face bomboanele mentolate Mentos, bomboanele de mestecat cu aromă de fructe AirHead şi alte delicatese. Forţa sa de vânzări vinde produse comercianţilor, care îşi umplu rafturile, sperând că clienţii vor cumpăra. În ultimii câţiva ani, el afirmă că a asistat la o schimbare. Comercianţii sunt mai puţin interesaţi să se decidă câte pachete de Mentos să comande, fiind mai curând preocupaţi să înveţe cum să îmbunătăţească toate faţetele operaţiunii lor. „Caută parteneri de afaceri fără preconcepţii", mi-a spus Chauvin. Iar aceasta schimbă modul de a alege care sunt cei mai preţuiţi agenţi. Aceştia nu sunt neapărat cei care „încheie" tranzacţia, cei care pot oferi o soluţie imediată, obţinând o semnătură pe contract, spune el. Sunt cei „care pot participa la brainstorming cu comercianţii, care le dezvăluie noi oportunităţi şi care realizează că nu contează dacă încheie vânzarea în clipa respectivă". Utilizând o combinaţie de calcule complexe şi propria cunoaştere şi competenţă, agenţii de vânzări de la Perfetti le spun comercianţilor „ce varietăţi de dulciuri sunt cele mai bune pentru ei, pentru a face cât mai mulţi bani". Ceea ce ar putea însemna să le ofere cinci arome de Mentos, în loc de şapte. Şi aproape întotdeauna presupune includerea produselor competitorilor. Într-un anumit sens, spune Chauvin, cei mai buni agenţi ai săi se gândesc la profesia lor nu atât ca la o slujbă care constă în a vinde dulciuri, cât în a vinde observaţii pătrunzătoare despre afacerile cu produse de cofetărie.

La fel stau lucrurile în alte locuri şi industrii. În Tokio, am stat la masă cu Koji Takagi într-o sală de conferinţe, capitonată cu pluş, peste drum de gara centrală a oraşului Tokio. Takagi este unul dintre cei mai notabili guru niponi în domeniul vânzărilor, preşedintele companiei de consultanţă în vânzări Celebrain şi autorul câtorva cărţi. Mi-a spus că atunci când şi-a

început cariera, accesul la informație și capacitatea de a o utiliza erau deseori elementul determinant pentru a avea succes în vânzări. Astăzi, când informațiile sunt ubicue, a afirmat că bonusul se acordă „abilității de a emite ipoteze", pentru a clarifica ce urmează să se întâmple. Sau să ne gândim la Shyam Sankar, tipul din Capitolul 2, care îi supervizează pe „inginerii delegați" ai companiei Palantir Technologies, care vând, deși nu sunt agenți de vânzări. „Cel mai important lucru pe care îl fac", mi-a spus el, „este să găsească problemele potrivite pentru a fi rezolvate".

Această tranziție de la rezolvarea problemelor la identificarea lor, ca atribut central al demersului de a-i convinge pe alții, are o bătaie lungă. De exemplu, Haas School of Business din cadrul Universității din California, Berkeley, oferă acum un curs denumit „Identificarea problemelor și rezolvarea problemelor", deoarece, după cum spune cel care îl susține, „o parte din calitatea de lider inovator constă în abilitatea de a încadra o problemă în moduri interesante și... de a vedea în ce constă cu adevărat problema înainte de a te repezi să o rezolvi". Iar acum câțiva ani, Conference Board, prestigiosul grup de afaceri din Statele Unite, a oferit unui număr de o sută cincizeci și cinci de administratori de școli și optzeci și nouă de angajatori privați o listă de capacități cognitive, cerându-le respondenților să le clasifice în funcție de importanța deținută în raport cu forța de muncă de astăzi. Administratorii au plasat „rezolvarea problemelor" pe locul întâi. Însă angajatorii au plasat-o pe poziția a opta. Abilitatea care ocupa primul loc în viziunea lor: „identificarea problemelor".[10]

Identificarea problemelor ca modalitate de a-i convinge pe alții preia două abilități consacrate și le răstălmăcește. În primul rând, în trecut, cei mai buni agenți de vânzări erau experți în *accesarea* informațiilor. Astăzi, trebuie să fie buni *curatori* ai

acestora – să selecteze din masivele cantități de date și să le prezinte celorlalți elementele cele mai relevante și clare. În al doilea rând, cei mai buni agenți de vânzări se pricepeau *să răspundă* la întrebări (parțial pentru că dețineau informații la care potențialii lor clienți nu aveau acces). Astăzi, trebuie să știe *să adreseze* întrebări – să dezvăluie posibilități, să scoată la suprafață chestiuni latente și să identifice probleme neașteptate. Și o întrebare anume ocupă locul din fruntea listei.

Găsirea sistemelor de încadrare

Rosser Reeves, un director american de publicitate de la jumătatea secolului XX, este celebru din trei motive. În primul rând, a inventat termenul „propunere unică de vânzare", ideea că orice produs sau serviciu de pe piață trebuie să specifice ce îl diferențiază de competitori. În al doilea rând, s-a numărat printre primii publicitari care au produs reclame TV pentru campaniile prezidențiale americane – printre care reclama din 1952 pentru Dwight D. Eisenhower, care includea refrenul fredonabil *I like Ike** (precursor al discursului de vânzare rimat, pe care îl vom discuta în Capitolul 7). În al treilea rând, Reeves este protagonistul uneia dintre cele mai celebre povești din publicitate, una care exemplifică puterea și trăinicia clarității.

Detaliile precise ale poveștii sunt oarecum neclare. În decursul multiplelor sale relatări de-a lungul ultimilor cincizeci de ani, particularitățile se schimbă deseori. Însă, în mare, schița poveștii arată cam așa:

Într-o după-amiază, Reeves lua prânzul împreună cu un coleg, în Central Park. Pe când se întorceau spre biroul lor de pe

* „Îmi place de Ike" (n.t.).

Madison Avenue, au întâlnit un om care stătea în parc, cerşind bani. Avea un pahar pentru donaţii, lângă care era o pancartă din carton, scrisă de mână, pe care scria: SUNT ORB.

Din nefericire pentru el, paharul nu conţinea decât vreo câteva monede. Tentativele sale de a-i convinge pe ceilalţi să-i dea bani dădeau greş. Reeves credea că ştie de ce. I-a spus colegului său ceva de genul: „Pun pariu că pot să măresc semnificativ suma de bani pe care o strânge tipul ăsta, adăugând pur şi simplu trei cuvinte pe pancarta lui". Sceptic, prietenul lui Reeves a acceptat pariul.

Apoi Reeves i s-a prezentat năpăstuitului din faţa sa, i-a explicat că ştia câte ceva despre publicitate şi s-a oferit să-i modifice uşor pancarta, astfel încât să-i aducă mai multe donaţii. Omul a fost de acord. Reeves a luat un marker şi a adăugat cele trei cuvinte, iar apoi, împreună cu prietenul său, s-au retras pentru a privi.

Aproape imediat, câţiva oameni au lăsat să cadă câteva monede în pahar. În curând s-au oprit şi alţi oameni, au stat de vorbă cu omul şi au scos bancnote din portofele. În scurt timp, monedele se revărsau din pahar, iar orbul, cândva amărât, radia de bucurie, simţind norocul care a dat peste el.

Care erau cele trei cuvinte pe care le-a adăugat Reeves?

Este primăvară iar

Acum pe pancartă se putea citi:

Este primăvară iar eu sunt orb.

Reeves a câştigat pariul. Iar noi am învăţat o lecţie. Claritatea depinde de contrast. În acest caz, pancarta omului care cerşea a convins trecătorii prin parc să empatizeze cu el, făcând o

comparație radicală între realitatea lor și a lui. Robert Cialdini, savantul de la Universitatea Statului Arizona și unul dintre cei mai importanți cercetători din domeniul științelor sociale din ultima generație, numește acest fapt „principiul contrastului".[11] Adesea înțelegem un anumit lucru mai bine atunci când îl percepem în comparație cu altceva decât dacă îl vedem izolat. În munca sa din ultimele trei decenii, Cialdini a transformat modul în care este înțeleasă dinamica influențării celorlalți, atât în mediul academic, cât și în practică. Și una dintre observațiile sale fundamentale este aceea că, în raport cu persuasiunea, contrastul operează din interior, amplificând deseori toate aspectele acesteia.

De aceea, întrebarea esențială pe care o puteți adresa este: *În comparație cu ce?*

Puteți pune această întrebare încadrându-vă oferta în moduri care contrastează cu alternativele sale, clarificându-i, prin urmare, virtuțile. Literatura academică pe tema încadrării este vastă și uneori conflictuală.[12] Însă următoarele cinci încadrări pot fi utile în a le oferi claritate celor pe care sperați să-i convingeți.

Încadrarea de tipul „mai puțin"

Toată lumea îndrăgește alegerile. Totuși, numeroase cercetări arată că prea mult bine strică. Într-un studiu bine-cunoscut, Sheena Iyengar de la Universitatea Columbia și Mark Lepper de la Stanford au amenajat standuri într-un magazin alimentar de lux din Menlo Park, California, oferindu-le cumpărătorilor șansa de a gusta, iar apoi de a achiziționa gem cu diverse arome. Primul stand oferea douăzeci și patru de varietăți. O săptămână mai târziu, Iyengar și Lepper au

amenajat un alt stand, cu doar șase varietăți. Deloc surprinzător, la standul care oferea o selecție mai amplă au poposit mai mulți clienți decât la cel cu mai puține variante.

Însă când cercetătorii au examinat ce cumpăraseră, de fapt, clienții, rezultatele au fost atât de „izbitoare", încât „păreau să submineze principiul fundamental pe care se bazează teoriile psihologice clasice ale motivației umane și teoriile economice ale alegerii raționale". Dintre clienții care au vizitat standul cu douăzeci și patru de varietăți, doar 3% au cumpărat gem. La standul cu o selecție mai limitată, 30% au făcut o achiziție.[13] Cu alte cuvinte, reducând opțiunile consumatorilor de la douăzeci și patru de opțiuni la șase s-a ajuns la o creștere de zece ori mai mare a vânzărilor.

Sau să ne oprim la un studiu mai recent. Acesta le-a cerut participanților să-și imagineze că voiau să învețe germana. Apoi cercetătorii au împărțit oamenii în două grupuri. Un grup a trebuit să aleagă între un curs online de limba germană, care costa 575 de dolari, și un pachet de software pentru învățarea limbii germane, în valoare de 449 de dolari. Celălalt grup a trebuit să aleagă între același curs online de 575 de dolari și pachetul de soft la prețul de 449 de dolari, *plus* un dicționar german.

Patruzeci și nouă de procente dintre oamenii din primul grup au ales pachetul de software, în detrimentul cursului online. Însă doar 36% din cel de-al doilea grup au ales această opțiune – deși era o tranzacție mai bună. „Adăugarea unui articol necostisitor la o ofertă de produs poate conduce la scăderea disponibilității consumatorilor de a plăti", au concluzionat cercetătorii.[14] În numeroase cazuri, plusurile se pot transforma în minusuri.

De aceea calitatea de curator este atât de importantă, în special într-o lume saturată cu opțiuni și alternative. Încadrarea opțiunilor oamenilor într-un mod care le restricționează

alegerile îi poate ajuta să vadă acele alegeri mai clar, în loc să-i copleşească. Afirmaţia lui Mies van der Rohe legată de proiectarea clădirilor este la fel de valabilă când vine vorba să-i convingem pe cei care locuiesc în ele: mai puţin e mai mult.

Încadrarea sub formă de experienţă

Economiştii categorizează ce cumpără oamenii de pe piaţă în funcţie de atributele produselor achiziţionate. O motocositoare nu intră în aceeaşi categorie cu un hamburger, care aparţine altei categorii decât un masaj. Însă psihologii sociali categorizează deseori ceea ce achiziţionăm în funcţie de intenţia noastră. Unele lucruri sunt achiziţii *materiale* - „făcute cu intenţia principală de a dobândi... un obiect tangibil, care rămâne în posesia cuiva". Altele sunt achiziţii experienţiale - „făcute cu intenţia principală de a dobândi... un eveniment sau o serie de evenimente pe care cineva le trăieşte".[15]

Câţiva cercetători au arătat că oamenii resimt o satisfacţie mult mai mare în urma achiziţionării experienţelor decât ca urmare a achiziţionării bunurilor. Când Leaf Van Boven de la Universitatea din Colorado, Boulder, şi Thomas Gilovich de la Universitatea Cornell au intervievat americani şi canadieni, rugându-i să reflecteze asupra celor achiziţionate recent, numărul respondenţilor care au mărturisit că achiziţiile experienţiale îi făceau mai fericiţi decât cele materiale a fost copleşitor. Chiar şi atunci când oamenii cugetă asupra achiziţiilor *viitoare*, se aşteaptă ca experienţele să le aducă mai multă satisfacţie decât bunurile fizice.[16] Câţiva factori explică acest fenomen. De exemplu, ne adaptăm rapid la schimbările materiale. BMW-ul acela spectaculos care ne încânta atât de mult în urmă cu trei săptămâni nu mai este acum decât un

mijloc de transport cu care ajungem la muncă. Însă drumeția făcută pe West Coast Trail în Canada persistă în mintea noastră – și, odată cu trecerea timpului, tindem să uităm mărunțișurile care ne-au iritat atunci (căpușele) și ne amintim de bucuriile înălțătoare (apusuri nemaipomenite). Experiențele ne oferă totodată subiecte de discuție, povești de spus, care ne pot ajuta să ne conectăm cu ceilalți și să ne aprofundăm identitățile, ambele fiind o sursă de intensificare a satisfacției.

Prin urmare, încadrarea unei vânzări în termeni experiențiali sporește șansele de a avea clienți satisfăcuți și tranzacții repetate. Așadar, dacă vindeți o mașină, bateți mai puțin apa-n piuă despre bogata piele corintiană de pe banchete. În schimb, subliniați ce îi va permite să facă mașina cumpărătorului – să vadă locuri noi, să viziteze prieteni vechi și să creeze noi amintiri.

Încadrarea sub formă de etichetă

Dacă ați studiat economia, dacă ați trecut prin Războiul Rece sau ați jucat câteva jocuri de societate, probabil că sunteți familiarizați cu Dilema Prizonierului. Scenariul de bază sună în felul următor: A și B au fost arestați pentru o infracțiune, dar poliția și procuratura nu au suficiente dovezi pentru a-i condamna. Astfel că decid să recurgă la presiune, interogându-i pe cei doi suspecți separat. Dacă atât A, cât și B refuză să vorbească, fiecare va primi o pedeapsă ușoară – o lună pentru o infracțiune oarecare. Dacă mărturisesc amândoi, fiecare va primi o condamnare de șase luni. Dar dacă A mărturisește, iar B își ține gura, B este condamnat la zece ani închisoare, iar A e liber să plece. În mod invers, dacă B mărturisește, iar A își ține pliscul, A primește zece ani de pușcărie, iar B poate să-și ia tălpășița. În mod evident, pentru amândoi ar fi mai bine să coopereze – adică

să-și țină gura. Dar dacă una din părți nu are încredere în cealaltă, riscă să petreacă o lungă perioadă la închisoare, în cazul în care partenerul trădează – aceasta fiind, pe scurt, dilema.

În 2004, cercetători din domeniul științelor sociale de la Centrul Interdisciplinar din Israel, Academia Forțelor Aeriene din Statele Unite și Universitatea Stanford au recrutat subiecți care să participe la acest joc. Dar i-au schimbat numele. Pentru un grup, acesta purta denumirea de „Jocul de pe Wall Street"; pentru celălalt, „Jocul Comunității". O astfel de manevră inofensivă precum schimbarea etichetei a adus rezultate atât de semnificative precum schimbarea comportamentului?

Absolut.

În Jocul de pe Wall Street, 33% dintre participanți au cooperat și au fost liberi să plece. Însă în Jocul Comunității, 66% au obținut acest rezultat benefic pentru ambele părți.[17] Eticheta i-a ajutat pe oameni să răspundă la întrebarea „În comparație cu ce?" A plasat exercițiul în context, a sugerat care erau așteptările și a dublat schimbările comportamentale.

Ceva similar s-a întâmplat și în 1975, în trei clase de a V-a din școlile publice din Chicago. Un trio de cercetători de la Universitatea Northwestern au împărțit aleatoriu clasele în trei grupuri. În decursul unei săptămâni, profesorii, îngrijitorii și alții le-au spus elevilor dintr-un grup că erau extrem de ordonați – că, de fapt, clasa lor era una dintre cele mai curate din școală. Copiii din cel de-al doilea grup erau pur și simplu obișnuiți să fie ordonați – li se spunea să-și strângă gunoiul, să facă ordine pe pupitre și să mențină curățenia în clasă. Cel de-al treilea grup era grupul de control. Când investigatorii au evaluat ulterior mizeria din clase și au comparat-o cu aspectul claselor înainte de începerea experimentului, rezultatele au fost neîndoielnice. Cel mai ordonat grup era de departe primul – cel care fusese etichetat drept „ordonat". Simplu fapt că le fusese

atribuită această etichetă pozitivă – care îi ajuta pe elevi să se încadreze în comparație cu alții – i-a determinat să se comporte mai bine.

Încadrarea bazată pe defecte

Poate un element negativ deveni pozitiv atunci când este vorba despre a-i convinge pe alții? Aceasta a fost tema investigată de către trei profesori de marketing într-un studiu din 2012. Într-un set de experimente, au prezentat informații despre o pereche de bocanci de munte ca și când participanții la studiu ar fi făcut cumpărături online. Pentru jumătate din grup, cercetătorii au enumerat toate atuurile bocancilor – tălpi ortopedice, material impermeabil, garanție de cinci ani și altele. Pentru cealaltă jumătate, au inclus aceeași listă de elemente pozitive, dar au adăugat unul negativ – din nefericire, acești bocanci nu erau disponibili decât în două culori. În mod remarcabil, în multe cazuri, probabilitatea ca oamenii care primiseră acea mică doză de informații negative să achiziționeze bocancii era *mai mare* decât în cazul celor care primiseră exclusiv informații pozitive.

Cercetătorii au numit acest fenomen „efectul defectelor" – conform căruia „adăugarea unui detaliu negativ minor într-o descriere altfel pozitivă a unei ținte poate conferi acelei descrieri un impact pozitiv". Însă efectul defectelor pare a funcționa doar în două împrejurări. În primul rând, oamenii care procesează informația trebuie să fie în ceea ce cercetătorii numesc o stare de „efort scăzut". Adică, în loc să se concentreze decisiv asupra hotărârii, exercită un efort mai redus – poate pentru că sunt ocupați sau distrași. În al doilea rând, informațiile negative trebuie să le *urmeze* pe cele pozitive, nu invers. Încă o dată,

comparația creează claritate. „Logica de bază este că atunci când indivizii dau peste informații de o negativitate redusă după ce au primit deja informații pozitive, în mod ironic, informațiile cu un caracter negativ redus evidențiază sau măresc pregnanța informațiilor pozitive."[18]

Prin urmare, dacă pledați pentru o idee în fața cuiva care nu cântărește cu atenție fiecare cuvânt, enumerați toate elementele pozitive, însă asigurați-vă că adăugați unul cu un ușor caracter negativ. Dacă ești cinstit(ă) cu privire la existența unui mic cusur, poți să amplifici adevărata frumusețe a ofertei tale.

Încadrarea pe baza potențialului

Până acum am examinat vânzarea de gemuri gourmet, de softuri pentru învățarea limbii germane și a unei perechi nemaipomenite, dar cu un mic defect, de bocanci de munte. Dar care este cea mai bună încadrare atunci când ne vindem pe noi? Instinctul nostru inițial, cât se poate de rezonabil, este că ar trebui să utilizăm o încadrare raportată la realizări – și să subliniem contractele pe care le-am încheiat, diviziile pe care le-am pus pe picioare, premiile pe care le-am dobândit.

Însă, într-o lucrare fascinantă și cu bătaie lungă, din 2012, Zakary Tormala și Jayson Jia de la Universitatea Stanford și Michael Norton de la Harvard Business School sugerează o abordare diferită. Ce ar tebui să facem, de fapt, spun ei, este să ne subliniem *potențialul*. De exemplu, acești cercetători au plasat participanții în rolul unui manager general al unei Asociații Naționale de Baschet, însărcinat să acorde contracte jucătorilor. Unii participanți au trebuit să ofere un contract unui jucător cu o experiență de cinci ani, care avea niște rezultate impresionante. Alții trebuiau să ofere un contract unui novice, a cărui

performanță, conform estimărilor, trebuia să se ridice la nivelul rezultatelor colegului său mai experimentat, de-a lungul primelor sale cinci sezoane de joc. În medie, participanții i-au acordat jucătorului veteran, cu rezultate statistice indisputabile, un salariu de patru milioane de dolari pentru cel de-al șaselea an de joc. Dar au afirmat că, în cel de-al șaselea sezon al novicelui, estimau că acesta va fi plătit cu peste *cinci* milioane de dolari. În mod similar, cercetătorii au testat două reclame pe Facebook pentru același actor de comedie. Prima reclamă spunea că actorul de comedie Kevin Shea „ar putea fi marea descoperire". Cealaltă afirma că „El este marea descoperire". Prima reclamă a generat mult mai multe vizionări și like-uri decât a doua. Rezultatul oarecum bizar al studiului, scriu cercetătorii, este că „potențialul de a fi bun la ceva poate fi preferat capacității efective de a te pricepe la același lucru".[19]

Oamenii consideră deseori că potențialul este mai interesant decât realizările, deoarece este mai incert, susțin cercetătorii. Această incertitudine îi poate face să se gândească mai profund la persoana pe care o evaluează – iar procesarea mai intensă, implicită acestui demers, poate conduce la generarea unui număr mai mare de motive, mai întemeiate, care o recomandă pe persoana respectivă drept o alegere bună. Prin urmare, data viitoare când vă vindeți, nu vă fixați doar pe ceea ce ați realizat ieri. Subliniați totodată promisiunea a ceea ce ați putea realiza mâine.

Găsirea unei căi de acces

După ce ați identificat problema și ați găsit încadrarea adecvată, mai aveți de parcurs un pas. Trebuie să le oferiți oamenilor o cale de acces.

Un studiu despre o acțiune derulată de un colegiu, având ca scop colectarea de alimente pentru persoanele defavorizate, ilustrează această idee. Studenților li s-a cerut să nominalizeze două grupuri de colegi – cei care manifestau „cele mai mici șanse" de a contribui la strângerea alimentelor și cei cu „cele mai mari șanse" de a participa la inițiativă. Apoi, cercetătorii au împărțit fiecare grup în jumătate. Au trimis către jumătate din membrii grupului cu cele mai mici șanse, respectiv către jumătate din membrii grupului cu cele mai mari șanse o scrisoare, adresată fiecărui student, nominal, în care destinatarul era rugat să doneze un anumit tip de mâncare, la care au adăugat o hartă în care se preciza unde trebuiau predate alimentele. Câteva zile mai târziu, cercetătorii i-au sunat pe acești studenți pentru a le reaminti de sarcină.

Cealaltă jumătate a fiecărui grup – din nou, cei cu cele mai mici șanse și cei cu cele mai mari șanse – a primit o scrisoare diferită. Cercetătorii începeau cu „Stimate student", în loc să o adreseze unei persoane anume. Scrisoarea nu solicita un anumit tip de mâncare și nu includea o hartă. Spre deosebire de ceilalți, studenții aceștia nu au primit niciun telefon de semnalare.

Ce a contat mai mult? Disponibilitatea studenților sau conținutul scrisorilor?

Printre studenții din grupul cu cele mai mici șanse, care primiseră scrisoarea mai puțin detaliată, procentajul celor care au contribuit la acțiunea de colectare a alimentelor a fost un ditamai 0%. Însă colegii lor, care erau mai predispuși să doneze, dar care primiseră aceeași scrisoare, nu prea i-au uimit pe cercetători prin generozitatea lor. Doar 8% dintre ei au făcut o donație de alimente.

Cu toate acestea, scrisoarea care le furniza studenților detalii legate de modul în care trebuiau să acționeze a avut un efect uriaș. Douăzeci și cinci de procente dintre studenții incluși în

grupul celor cu cele mai mici șanse de a contribui au făcut o donație în urma primirii scrisorii în care li se solicita ajutorul în mod direct, furnizându-li-se o hartă și o adresă pentru înmânarea donației. Ceea ce i-a convins nu a fost doar solicitarea în sine, ci și faptul că autorii solicitării le furnizaseră o cale de acces pentru a ajunge la destinație. Solicitarea specifică, însoțită de o explicație clară a modului în care putea fi îndeplinită a făcut ca grupul cu cele mai mici șanse să doneze de trei ori mai multă mâncare decât grupul cu cele mai mari șanse, căruia nu i se oferise o cale limpede de acțiune.[20]

Lecția: claritatea care vizează modul de gândire, în absența clarității modului de a acționa, îi poate lăsa complet reci pe oameni.

Acest capitol este totodată un fel de cale de acces. Sper că ați văzut în Partea a doua că, astăzi, printre calitățile necesare vânzărilor și vânzării fără vânzări – noul ABC – se numără o minte agilă, o mână pricepută și deschiderea spre nou. Acestea v-au arătat cum să fiți. Dar, totodată, trebuie să știți ce să faceți. Pentru aceasta, după ce ați parcurs Cazul ilustrativ dedicat Clarității, vă rog să treceți la Partea a treia.

CAZ ILUSTRATIV | Claritatea

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Clarificați motivele altora cu două întrebări „iraționale"

Michael Pantalon este cercetător la Facultatea de Medicină de la Yale și una dintre cele mai mari autorități în domeniul „intervievării motivaționale". Această tehnică, avându-și originea în terapie și consiliere, dar care s-a răspândit de atunci și la alte discipline, urmărește să declanșeze schimbări comportamentale nu prin mijloace coercitive, nu promițând recompense sau amenințând oamenii cu pedepse, ci raportându-se la motivațiile lor interioare. Și cele mai eficiente unelte pentru excavarea impulsurilor adânc îngropate ale oamenilor sunt întrebările.

Totuși, atunci când scopul nostru este să-i convingem pe ceilalți, nu toate întrebările sunt la fel de potrivite, spune Pantalon. „Am învățat că întrebările raționale sunt ineficiente în motivarea celor care manifestă rezistență. În schimb, am aflat că întrebările iraționale îi motivează, de fapt, mai mult pe oameni", scria el.

Așadar, să presupunem că fiica dumneavoastră dă din colț în colț, invocând ba o scuză, ba alta, opunând rezistență, generic vorbind, când ar trebui să pună mâna să învețe pentru importantul test de final de an, la algebră. Dacă utilizați abordarea lui Pantalon, nu veți spune: „Domnișoară, trebuie să studiezi" sau „Te rog, te rog, te rog, apucă-te de învățat pentru test". În schimb, îi veți pune două întrebări.

Întrebarea 1. Pe o scală de la 1 la 10, 1 însemnând „câtuşi de puţin pregătită", iar 10 însemnând „complet pregătită", cât de pregătită eşti să studiezi?

După ce vă răspunde, treceţi la:

Întrebarea 2. De ce nu ai ales un număr mai mic?

„Aceasta este întrebarea care surprinde pe toată lumea cu garda jos", scrie Pantalon în cartea sa *Instant Influence*. Faptul că întrebaţi de ce numărul respectiv nu este *mai mic* constituie elementul catalizator. Majoritatea oamenilor care opun rezistenţă când vine vorba să facă sau să creadă ceva nu au o poziţie binară, de genul închis-deschis, da-nu. Dacă potenţialul dumneavoastră client are chiar şi cea mai mică dorinţă de a se mobiliza, spune Pantalon, rugându-l să se plaseze pe acea scală de la 1 la 10 poate transforma ceea ce pare a fi un „Nu" într-un „Poate" concret.

Şi mai important, în timp ce fiica dumneavoastră vă explică motivele pentru care se încadrează la 4, şi nu la 3, începe să-şi anunţe propriile temeiuri pentru a studia. Trece de la apărarea comportamentului ei actual la articularea motivului pentru care, la un oarecare nivel, vrea să se comporte diferit. Iar aceasta, spune Pantalon, îi permite să-şi clarifice mobilurile personale, pozitive şi intrinseci pentru a studia, ceea ce sporeşte şansele de a o şi pune în practică.

Aşadar, pe o scală de la 1 la 10, cât de pregătiţi sunteţi să încercaţi tehnica celor două întrebări a lui Pantalon? Şi de ce nu aţi ales un număr mai mic?

Încercați să vă lăsați pătrunși de fiorul necunoscutului

Claritatea, am aflat, depinde de comparație. Însă de multe ori ne adâncim atât de tare în rutină, încât abia mai observăm ce facem sau de ce o facem – ceea ce ne poate prejudicia abilitatea de a le oferi claritate altora. Uneori, după cum spune psihologul Sam Sommers de la Universitatea Tufts, „e nevoie să ne lăsăm pătrunși de fiorul necunoscutului pentru a ne reaminti cât de orbi suntem față de mediul nostru obișnuit".

Așa că oferiți-vă una din variantele de mai jos:

Fior timid: Așezați-vă la capătul opus al mesei din sala de conferințe la următoarea ședință. Când mergeți acasă, alegeți o rută diferită de cea normală. În loc să comandați ce comandați de obicei la restaurantul dumneavoastră preferat, alegeți cel de-al unsprezecelea fel de mâncare din meniu.

Semi-fior: Petreceți o zi cufundat(ă) într-un mediu în care nu vă mișcați în mod tipic. Dacă sunteți profesor, mergeți la biroul unui prieten avocat. Dacă sunteți contabil, luați-vă liber într-o după-amiază și petreceți-o cu un salvamar sau un pădurar.

Fior deplin: Călătoriți într-o altă țară, cu o cultură diferită de a dumneavoastră. Vă veți întoarce probabil „înfiorat(ă)" – și limpezit(ă).

Deveniți curator

Pe vremuri, provocarea cu care ne confruntam era *accesarea* informațiilor. Astăzi, provocarea este să îndeplinim rolul de *curator*. Pentru a înțelege lumea, pentru noi înșine și pentru cei pe care sperăm să-i convingem, trebuie să ne facem loc printr-o masă de materiale care ne asaltează în fiecare zi – selectând ce este relevant și îndepărtând ce nu e. Problema este că cei mai mulți dintre noi nu avem la îndemână nicio metodă pentru a ataca balaurul. Din fericire, Beth Kanter – expert în organizații nonprofit, tehnologie și mijloace de comunicare socială – a creat un proces, constând în trei pași, pentru novicii care vor să deprindă rolul de curator.

1. *Căutați.* După ce ați definit domeniul în care vreți să vă exercitați rolul de curator (de exemplu, reforma educației în învățământul gimnazial sau tendințele de ultimă oră în moda din patinaj sau avantajele și dezavantajele titlurilor de valoare garantate cu ipoteci), alcătuiți o listă cu cele mai bune surse de informații. Apoi faceți-vă timp să verificați sursele respective regulat. Kanter recomandă cel puțin cincisprezece minute, de două ori pe zi. În timp ce exercitați această operațiune de scanare, strângeți cele mai interesante articole.
2. *Ordonați.* Acesta este punctul în care adăugați adevărata valoare, conferind semnificație materialului pe care l-ați strâns. Poate fi o operațiune extrem de simplă, cum ar fi să faceți o listă adnotată de linkuri sau chiar să vă ocupați regulat de blogul personal.
3. *Distribuiți.* După ce ați strâns informațiile relevante și le-ați organizat astfel încât să capete o semnificație, sunteți pregătiți să le împărtășiți cu colegii, potențialii

clienți sau cu întreaga dumneavoastră rețea socială. Puteți face acest lucru printr-un email obișnuit, folosind propriul newsletter, Facebook, Twitter sau LinkedIn. Distribuind informațiile, îi veți ajuta pe alții să-și percepă propriile situații într-o nouă lumină și e posibil să vă dezvăluie probleme ascunse, pe care dumneavoastră le puteți rezolva.

„Să pui în practică rolul de curator al conținutului este parțial o formă de artă, parțial știință, dar ține în mare măsură de practica de zi cu zi", scrie Kanter. Pentru mai multe informații, accesați „Content Curation Primer"*: http://www.bethkanter.org/content-curation-101/.

Învățați cum să puneți întrebări mai bune

În noua lume a vânzărilor, a fi capabil(ă) să pui întrebările potrivite este mai valoros decât să produci răspunsurile corecte. Din nefericire, în școlile noastre accentul se pune invers. Suntem învățați cum să răspundem, dar nu cum să întrebăm. Oamenii de la Right Question Institute încearcă să corecteze acest dezechilibru. Au descoperit o metodă pe care pedagogii o pot utiliza pentru a-i ajuta pe elevi să învețe să adreseze întrebări mai bune – ceea ce ne poate fi de folos și nouă, celor care am absolvit în secolul XX.

Înaintea următoarei întrevederi în vederea încheierii unei vânzări sau poate ca avanpremieră a acelei întâlniri ciudate cu fosta soție/fostul soț sau cu șeful cel enervant, încercați să aplicați metoda pas cu pas concepută de către RQI, numită Tehnica de Formulare a Întrebărilor.

---

* Abecedarul rolului de curator de conținut (n.t.).

1. Produceți întrebările

Generați o listă de întrebări, notând tot ce vă trece prin cap, fără a vă opri să judecați, să discutați sau să răspundeți la vreuna dintre ele. Nu faceți muncă de editare. Scrieți pur și simplu întrebările care vă vin în minte. Transformați orice afirmație în întrebare.

2. Îmbunătățiți-vă întrebările

Parcurgeți lista de întrebări și clasificați-le pe fiecare, includzându-le fie în categoria „cu răspuns fix" (întrebări la care se poate răspunde cu „da" sau „nu" ori doar cu un cuvânt) sau în categoria „cu răspuns deschis" (întrebări care necesită o explicație și la care nu se poate răspunde prin „da" sau „nu" sau printr-un singur cuvânt). Apoi, parcurgând din nou cele două tipuri de întrebări, gândiți-vă la avantajele și dezavantajele fiecărui tip. În cele din urmă, pentru câteva dintre întrebările cu răspuns fix, creați una cu răspuns deschis, iar pentru câteva dintre întrebările cu răspuns deschis, creați una cu răspuns fix.

3. Prioritizați-vă întrebările

Alegeți-vă cele mai importante trei întrebări. Gândiți-vă la motivul pentru care le-ați ales. Apoi editați-le încă o dată, astfel încât să fie cât se poate de clare.

Prin acest proces puteți identifica un trio de întrebări puternice pe care i le puteți adresa persoanei aflate la celălalt capăt al mesei. Aceste întrebări vă pot ajuta, atât pe dumneavoastră, cât și pe celălalt/cealaltă să clarificați unde vă aflați și încotro

ar trebui să vă îndreptați. Găsiți mai multe informații despre aceasta la: http://www.rightquestion.org.

Citiți aceste cărți

Câteva cărți discută unele dintre temele din acest capitol – de la încadrarea argumentelor până la identificarea problemelor și îndeplinirea rolului de curator în raport cu informațiile. Iată cinci dintre preferatele mele.

Influence: Science and Practice de Robert Cialdini. Autorul acestei lucrări a contribuit mai mult decât oricine altcineva din lume la îmbogățirea cunoștințelor pe care le deținem despre persuasiune. Cartea sa e o lucrare clasică în domeniu. Trebuie să o citiți. Pe bune. Mergeți și cumpărați-o acum. Atelierele sale publice, la care am participat, sunt de asemenea excelente. Găsiți mai multe informații la http://www.influenceatwork.com.

*Idei cu impact garantat – De ce unele idei supraviețuiesc, iar altele dispar** de Chip Heath și Dan Heath. Frații Heath sunt demnii succesori ai lui Cialdini. Prima lor carte, care a apărut în 2007, este o bijuterie. Vă va învăța cum să creați mesaje care persistă, prin intermediul principiilor simplității, caracterului neașteptat, concreteții, credibilității, emoțiilor și al poveștilor.

Switch de Chip Heath și Dan Heath. La trei ani după *Idei cu impact garantat*, frații Heath au scos o carte la fel de bună. Aceasta este despre schimbare – care, vă vor spune ei, depinde de conlucrarea dintre elefantul emoțional și călărețul rațional. (Credeți-mă – totul are o logică.)

Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think de Brian Wansink. Opusul clarității este obscuritatea. Iar vărul primar al

* Curtea Veche Publishing, 2008 (n.t.).

obscurității este ignoranța – a nu fi conștient(ă) de ceva. Wansink ne arată în ce fel ignoranța ne face să cădem pradă celor care ne conving din umbră, determinându-ne să mâncăm în exces, fără ca măcar să o știm.

Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness de Richard H. Thaler și Cass R. Sunstein. Doi profesori universitari culeg roadele economiei comportamentale pentru a ilustra modul în care modificarea „arhitecturii alegerii" îi poate îmboldi pe oameni să ia decizii mai bune cu privire la viața lor.

Folosiți tehnica celor cinci *de ce*

Cei care aveți copii mici acasă sunteți familiarizați și, poate, sătui de eternul de ce-de ce-de ce. Dar există un motiv pentru care micuții pun această întrebare. Încearcă să înțeleagă cum funcționează lucrurile în lumea nebună în care trăim. Oamenii de la IDEO, firma de design și inovație deținătoare a unor distincții în domeniu, au învățat o lecție de la grupul de copii sub cinci ani cu privire la una dintre metodele pe care le utilizează pentru a identifica probleme de design.

Și-au numit tehnica „Cei cinci de ce". Funcționează în felul următor: când doriți să descoperiți ce fel de problemă are cineva, puneți o întrebare care începe cu „de ce?" Apoi, ca reacție la răspunsul primit, mai adresați o întrebare cu „de ce?" Și tot așa, până ajungeți la cinci de ce-uri.

Da, s-ar putea ca persoana pe care o întrebați să se enerveze. Dar s-ar putea să fiți surprinși de ceea ce ați putea descoperi. După cum explică IDEO: „Acest exercițiu forțează oamenii să examineze și să exprime motivele fundamentale ale comportamentului și atitudinilor lor". Iar asta vă poate

ajuta să descoperiți problemele ascunse care necesită cea mai urgentă rezolvare.

Găsiți acel unu la sută

Cu mult timp în urmă, pe când studiam dreptul, am frecventat un curs numit „Tranzacții de afaceri internaționale", predat de un profesor numit Harold Hongju Koh. Nu-mi aduc aminte prea multe despre particularitățile lucrurilor pe care le-am învățat la curs în acel semestru – câteva chestii despre scrisorile de credit, cred, și câte ceva despre Foreign Corrupt Practices Act.* Dar nu am uitat nicio clipă ceva ce ne-a spus Profesorul Koh, mie și colegilor mei, într-o după-amiază de primăvară.

A spus că în încercarea de a înțelege legea – sau aproape orice altceva – cheia este să te concentrezi asupra a ceea ce el a numit „un procent". Nu vă pierdeți în ițele detaliilor, ne-a sfătuit el. Gândiți-vă, în schimb, la esența a ceea ce explorați – acel unic procent care dă viață celorlalte nouăzeci și nouă. Înțelegerea acelui unu la sută și capacitatea de a-l explica altora sunt caracterul distinctiv al minților ascuțite și al avocaților de valoare.

Claritatea operează după aceeași logică. Fie că vindeți computere unei companii gigant sau încercați să vă convingeți mezinul să-și schimbe ora de somn, întrebați-vă: „Care este acel unu la sută?" Dacă puteți răspunde la această întrebare și o puteți transmite și altora, probabil că veți reuși să-i convingeți.

* Lege dată de guvernul federal al Statelor Unite în 1977, prin care se sancționează în principal actele de corupție în domeniul fiscal și mituirea oficialilor străini (n.t.).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a treia

Ce să faceți

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7 | Susțineți-vă discursul de vânzare

În toamna anului 1853, un meșteșugar american, pe numele său Elisha Otis, care găsise o soluție la una dintre cele mai dificile probleme de inginerie din epocă, a plecat în căutarea unei scene ample pentru a-și demonstra invenția.

La vremea respectivă, numeroase clădiri americane aveau lifturi. Însă mecanica felului în care funcționau aceste invenții rudimentare – o combinație de frânghii, scripeți și speranță – nu se schimbase prea mult de pe vremea lui Arhimede. Un cablu gros trăgea o platformă în susul și în josul unui puț, care deseori funcționa bine – dacă nu cumva se rupea cablul, moment în care platforma se prăbușea, distrugând încărcătura din lift.

Otis găsise o modalitate de a corecta acest defect. A atașat un arc de trăsură la platformă și a instalat bare cu mecanisme cu clinchet în interiorul puțului, astfel încât, dacă frânghia se rupea, frâna de siguranță a arcului se activa automat, împiedicând liftul să se prăbușească. Invenția avea un uriaș potențial de a economisi bani și de a salva vieți, dar Otis se confrunta cu un public sceptic și temător.

Așa că a închiriat principala sală de expoziții din locul care pe atunci era cel mai mare centru destinat convențiilor din New York. În interiorul sălii a construit o platformă de lift deschisă și un puț prin care aceasta putea urca și coborî. Într-o după amiază, i-a strâns pe participanții la o convenție pentru a le face o demonstrație. A urcat pe platformă și l-a îndrumat pe un

asistent de-al său să ridice liftul la înălțimea maximă, cam la trei etaje distanță de sol. Apoi, în timp ce stătea și privea mulțimea, Otis a luat un topor și a retezat frânghia care menținea liftul suspendat în aer.

Publicului i s-a tăiat respirația. Platforma s-a prăbușit. Dar, în câteva secunde, frâna de siguranță s-a activat și a pus capăt coborârii liftului. Încă viu și în picioare, Otis a privit spre mulțimea zguduită de cele văzute, spunând: „Suntem în siguranță, domnilor. Suntem în siguranță".[1]

Momentul a marcat două debuturi. A fost prima demonstrație a unui lift suficient de sigur pentru a transporta oameni. (Otis, după cum s-ar putea să fi ghicit deja, a ajuns să fondeze Otis Elevator Company.) Și, mai important pentru scopul nostru, demonstrația a constituit o modalitate simplă, succintă și eficientă de a transmite un mesaj complex, în efortul de a-i convinge pe alții – primul discurs din lift din lume.*

În Partea a doua am învățat cum să *fim* – cele trei calități necesare vânzărilor și vânzării fără vânzări. Aici, în Partea a treia (Capitolele 7, 8 și 9), voi discuta despre ce să *facem*, concentrându-mă asupra a trei abilități-cheie: a ține un discurs de vânzare, a improviza și a servi. Acest capitol este despre discursul de vânzare – abilitatea de a-ți distila ideea, reducând-o la esența sa persuasivă, cam la fel cum a făcut Otis în 1853. Și pentru a înțelege dinamica acestui proces și scopul discursului de vânzare în sine, locul din care trebuie să începem este Hollywood.

---

* Celebrul concept de *elevator pitch* – discurs de prezentare/vânzare, redus la esență, frecvent întâlnit în lumea vânzărilor (n.t.).

Lecții din Tinseltown*

La epicentrul lumii divertismentului se află discursul de prezentare în vederea vânzării. Directorii TV și ai studiourilor de film organizează întâlniri cu scriitori și alți creativi, care își prezintă ideile pentru următorul blockbuster sau serial TV de succes. Chiar filmele ne permit să întrezărim ce se întâmplă la astfel de sesiuni. „E o combinație de *Out of Africa* și *Pretty Woman*", promite un scriitor zelos în satira hollywoodiană *The Player*. „Seamănă cu *The Gods Must Be Crazy*, doar că sticla de Cola e o actriță!" Însă ce se întâmplă cu adevărat dincolo de zidurile studiourilor este deseori un mister, motiv pentru care doi profesori de la școala de afaceri s-au hotărât să se paraşuteze în citadelă pentru a privi lucrurile mai îndeaproape.

Kimberly Elsbach de la Universitatea din California, Davis, și Roderick Kramer de la Universitatea Stanford au petrecut cinci ani la Hollywood, în mijlocul procesului de prezentare a ideilor. Au asistat la zeci de ședințe în cadrul cărora se prezentau discursuri de vânzare, au analizat transcrieri ale sesiunilor de prezentare și au intervievat scenariști, agenți și producători. Studiul, distins cu premii, pe care l-au scris pentru *Academy of Management Journal* oferă informații extrem de relevante chiar și pentru noi, cei care suntem mai degrabă adepții tehnologiei video streaming, pe care o accesăm fără a ne clinti din camera de zi.

Descoperirea lor centrală a fost aceea că succesul unui discurs de prezentare depinde la fel de mult atât de receptor, cât și de emițător. Mai exact, Elsbach și Kramer au descoperit că dincolo de acest ritual elaborat se aflau două procese. În

* Denumire ironică a Hollywoodului, făcând aluzie la strălucirea „cetății filmului", dar și la frivolitatea acesteia. *Tinsel* – (subst.) *beteală, zorzoane*; (adj.) *sclipitor, superficial, bătător la ochi* (n.t.).

primul, receptorul (adică directorul) utiliza o varietate de elemente fizice şi comportamentale pentru a evalua rapid creativitatea emiţătorului (adică a scriitorului). Receptorii considerau că pasiunea, exprimarea inteligentă şi spirituală şi excentricitatea erau trăsături pozitive – în vreme ce caracterul lunecos, efortul prea vizibil de a impresiona şi oferirea unei multitudini de idei diferite erau percepute drept negative. Dacă receptorul îl categoriza pe emiţător drept „necreativ" în primele câteva minute, şedinţa era în principiu încheiată, deşi încă nu se terminase, de fapt. Însă pentru emiţători nu era suficient să fie incluşi în categoria creativilor, deoarece mai funcţiona un al doilea proces. În cadrul celor mai reuşite discursuri de prezentare în vederea vânzării, emiţătorul nu forţa receptorul să-i accepte ideea, până în momentul în care nu smulgea un da. În schimb, îl invita să-i devină colaborator. Cu cât directorii – deseori denumiţi în batjocură de către oponenţii lor, pasămite mai artistici decât ei, „costume" – îşi dovedeau mai mult capacitatea de a contribui, cu atât se întâmpla ca ideea conturată să fie deseori mai bună, având şanse mai mari de a fi aprobată. Cele mai valoroase sesiuni erau acelea în care receptorii „se implicau atât de puternic în discuţia cu emiţătorul, încât procesul semăna cu o adevărată colaborare", au descoperit cercetătorii.[3] „În clipa în care receptorul se simte ca un colaborator creativ, şansele de respingere scad", spune Elsbach.[4] Unii dintre subiecţii studiului aveau propriul mod de a descrie această dinamică. Un producător, deţinător al unui Premiu Oscar, le-a mărturisit profesorilor: „Într-un anumit punct, scriitorul trebuie să cedeze din statutul său de creator al poveştii. Şi să-l lase pe [director] să proiecteze ce consideră necesar asupra ideii respective, astfel încât povestea să devină un întreg pentru el". Totuşi, „într-un discurs de prezentare nereuşit", explica un alt

producător, „susținătorul acestuia pur și simplu nu dă randament sau nu ascultă cu atenție".[5]

Lecția care se desprinde de aici este esențială: scopul unui discurs de prezentare în vederea vânzării nu este neapărat acela de a-i convinge imediat pe ceilalți să-ți adopte ideea. Scopul este să ofere ceva atât de fascinant, încât să inițieze o conversație, să o transforme pe cealaltă persoană în participant, ajungând în cele din urmă la un rezultat care convine ambelor părți. Într-o lume în care cumpărătorii au ample informații și o gamă amplă de opțiuni, discursul de prezentare este adesea primul cuvânt, însă rareori ultimul.

Cei șase succesori ai discursului din lift

Inovația lui Elisha Otis a avut un efect catalizator asupra a numeroase domenii, inclusiv cel al consultanței. Aproape din momentul în care lifturile au devenit ceva obișnuit, mentori spirituali precum Dale Carnegie ne-au sfătuit să avem mereu pregătit „discursul din lift". Ideea era că dacă te aflai într-un lift și întâmplarea ți-l scotea în cale pe șeful cel mare, trebuia să fii capabil(ă) să explici cine ești și cu ce te ocupi în intervalul de timp care se scurgea din momentul închiderii ușilor până la redeschiderea acestora, odată ajuns(ă) la etajul dorit.

În secolul XX, timp de câteva decenii, discursul din lift a fost procedura operațională standard. Însă vremurile și tehnologia se schimbă. În secolul XXI, urzeala acestei practici intens uzitate s-a cam subțiat, din cel puțin două motive. În primul rând, astăzi, organizațiile sunt în general mai democratice decât erau în lumea stratificată a costumului gri de flanel. Mulți CEO, chiar și în companiile mari, stau într-un cubiculum, ca toți

ceilalți angajați, sau își au biroul într-un spațiu deschis, ceea ce permite contactul și colaborarea. Ușa închisă reprezintă din ce în ce mai puțin norma. Cu cincizeci de ani în urmă, singura șansă pe care dumneavoastră sau eu am fi avut-o de a reuși să comunicăm cu CEO-ul companiei ar fi fost liftul. Astăzi, putem să trecem pe la biroul lui, îi putem trimite un e-mail sau îi putem adresa o întrebare în cadrul unei ședințe la care participă toți angajații. În al doilea rând, în clipa în care CEO-ul de la mijlocul secolului XX cobora din lift, întorcându-se în birou, probabil că trebuia să răspundă la câteva telefoane și memo-uri și să participe la câteva ședinte. Astăzi, toată lumea – fie că suntem liderul organizației sau cel mai proaspăt angajat – se confruntă cu un torent de informații. McKinsey Global Institute estimează că americanul obișnuit aude sau citește peste o sută de mii de cuvinte în fiecare zi.[6] Dacă ne ridicăm de la birou pentru câteva minute să bem o cafea, la întoarcere ne vor întâmpina noi e-mailuri, sms-uri și tweet-uri – ca să nu mai pomenim de toate postările de pe bloguri pe care nu le-am citit, videourile pe care nu le-am văzut și, dacă avem peste patruzeci de ani, telefoanele pe care nu le-am dat.

Astăzi avem mai multe oportunități de a ne transmite mesajele decât și-ar fi imaginat Elisha Otis vreodată. Însă destinatarii noștri sunt distrași de mult mai multe lucruri decât participanții la convenția din 1853, care s-au adunat să vadă cum Otis se prăbușește în gol, fără a-și pierde viața. Drept urmare, trebuie să ne lărgim repertoriul de discursuri de vânzare într-o epocă a atenției limitate și a lui *caveat venditor*.

În ultimii câțiva ani, am colecționat discursuri de vânzare, de pe oriunde mi-au ieșit în cale. Pe baza cercetărilor mele, iată succesorii discursului din lift – ce sunt, de ce funcționează și cum îi puteți utiliza pentru a iniția o conversație care conduce la convingerea celorlalți.

1. Discursul de vânzare dintr-un singur cuvânt

Discursul de vânzare absolut, într-o eră a atenției reduse, începe cu un singur cuvânt – și se oprește acolo.

Discursul de vânzare constând într-un singur cuvânt provine parțial de la Maurice Saatchi, care, împreună cu fratele său Charles, a fondat agențiile de publicitate Saatchi & Saatchi și M&C Saatchi. Timp de câțiva ani, Saatchi a trâmbițat ceea ce el numește „valoarea mărcii sintetizată într-un singur cuvânt". El susține că o lume populată de „nativi digitali" – cei sub treizeci de ani, care abia dacă își amintesc cum era lumea fără internet – a intensificat bătălia pentru monopolizarea atenției în moduri pe care nimeni nu le-a înțeles pe deplin. Durata atenției nu se reduce pur și simplu, spune el. Aproape că dispare. Și singura modalitate de a te face auzit este să împingi concizia până la limită.

„În acest model, companiile își dispută deținerea proprietății exclusive asupra unui cuvânt în conștiința publicului", scrie Saatchi. Scopul companiilor, și al acestui tip de discurs de vânzare este să „definească o caracteristică care își doresc cel mai mult să fie asociată cu brandul lor în întreaga lume, iar apoi să intre în posesia ei. Aceasta este valoarea mărcii, sintetizată într-un singur cuvânt"[7].

Când cineva se gândește la tine, rostește acel cuvânt. Când cineva rostește acel cuvânt, se gândește la tine.

Dacă această aspirație vă pare fantezistă, să vedem cât de mult au avansat unele companii în această direcție. Întrebați-vă: la ce companie din domeniul tehnologiei vă gândiți când auziți cuvântul „căutare"? Ce companie de carduri de credit vă vine în minte când auziți cuvântul „neprețuit"? Dacă ați răspuns Google la prima întrebare și MasterCard la a doua, ați demonstrat ideea lui Saatchi.

„Astăzi numai ideile de o simplitate brutală izbândesc", spune el. „Călătoresc mai uşor, călătoresc mai repede." Şi, deşi Saatchi îşi denumeşte conceptul prin două cuvinte, sudate printr-o liniuţă de unire şi urmate de un al treilea*, insistă că simplitatea brutală necesită un singur - şi doar unul - cuvânt. „Două cuvinte nu sunt Dumnezeu. Sunt doi dumnezei, iar doi dumnezei sunt prea mulţi."[8]

E uşor să respingi discursul de vânzare pe motiv că e mai curând simplist decât simplu - idiotizarea absolută a mesajului. Însă asta ar însemna că înţelegem greşit atât procesul de formulare a discursului de vânzare dintr-un singur cuvânt, cât şi efectul galvanic al introducerii acestuia. Reducerea ideii la un singur cuvânt necesită disciplină şi obligă la claritate. Alegeţi cuvântul adecvat, iar restul vine de la sine. De exemplu, în campania electorală prezidenţială din 2012, Preşedintele Barack Obama şi-a construit întreaga strategie în jurul unui singur cuvânt: „Înainte". Utilizarea acestuia dă naştere unei lecţii importante pentru propriul dumneavoastră discurs de vânzare.

2. Discursul de vânzare interogativ

În 1980, Ronald Reagan candida la preşedinţia Statelor Unite, într-un context economic aspru. Detronarea deţinătorului unei funcţii, chiar şi unul la fel de vulnerabil pe cât era preşedintele de pe atunci, Jimmy Carter, care fusese ales în 1976, nu este niciodată uşoară. Astfel că Reagan a trebuit să demonstreze că proasta gestionare a economiei aflate în mâinile lui Carter impunea schimbarea conducerii ţării. În discursul său electoral adresat alegătorilor, Reagan ar fi putut

* Conceptul lui Saatchi de valoare a mărcii sintetizată într-un singur cuvânt este, în engleză, *one-word equity* (n.t.).

face o afirmație declarativă: „Situația dumneavoastră economică s-a deteriorat în ultimele patruzeci și opt de luni". Și și-ar fi putut susține afirmația cu un noian de date despre inflația tot mai acută în care se cufunda țara și creșterea tot mai abruptă a șomajului. În schimb, Reagan a pus o întrebare: „O duceți mai bine acum decât cu patru ani în urmă?"

După cum am văzut în Capitolul 5, când vorbeam despre discuția interogativă cu sine, întrebările au deseori un impact surprinzător. Cu toate acestea, sunt insuficient folosite când încercăm să-i convingem pe alții, în ciuda numeroaselor argumente oferite de științele sociale, care sugerează că ar trebui să le utilizăm mai des. Începând cu cercetările efectuate în anii 1980, mai mulți savanți au descoperit că întrebările pot fi mai eficiente în a-i convinge pe alții decât afirmațiile. De exemplu, Robert Burnkrant și Daniel Howard de la Universitatea Statului Ohio au testat forța unei serii de scurte discursuri susținute în fața unui grup de studenți. Chestiunea discutată era dacă universitățile ar trebui să le solicite studenților din anul terminal să susțină un examen serios pentru a absolvi. Când cercetătorii au prezentat argumente solide în favoarea acestei hotărâri, sub formă de întrebări (de exemplu, „Susținerea unui examen serios ar constitui un sprijin pentru cei care dau admiterea în vederea absolvirii și pentru facultățile care oferă cursuri de specializare?"), probabilitatea ca participanții să susțină inițiativa a fost mult mai mare decât atunci când argumentul echivalent le-a fost prezentat sub formă de afirmație. În ciuda acestui fapt, întrebările nu au fost întotdeauna cele mai bune opțiuni. Cercetătorii au constatat totodată că atunci când argumentele implicite erau *slabe*, prezentarea lor în formă interogativă avea un efect *negativ*.[9]

Motivul acestei diferențe trebuie căutat în esența modului în care operează întrebările. Când fac o afirmație, o puteți

recepta pasiv. Când pun o întrebare, sunteți obligat(ă) să răspundeți, fie cu voce tare, dacă întrebarea este directă, fie mental, dacă întrebarea e retorică. Aceasta necesită cel puțin un efort modic din partea dumneavoastră sau, după cum s-au exprimat cercetătorii, „o procesare mai intensă a conținutului mesajului".[10] Procesarea mai profundă dezvăluie detașarea argumentelor puternice și caracterul precar al celor slabe. Prin urmare, în exemplul din 1980, întrebarea care a funcționat atât de bine pentru Reagan ar fi fost dezastruoasă pentru Carter. Dacă ar fi încercat să susțină că starea economică a americanilor se îmbunătățise pe durata mandatului său prezidențial – când pentru marea majoritate a alegătorilor nu era așa –, întrebarea „O duceți mai bine acum decât cu patru ani în urmă?" i-ar fi îndemnat pe oameni să se gândească mai profund, conducându-i pe cei mai mulți spre o concluzie diferită de ceea ce ar fi intenționat Carter. În mod similar, în 2012, când candidatul republican la președinție, Mitt Romney, a încercat să folosească întrebarea lui Reagan în cursa sa împotriva lui Obama, tactica aceasta nu a funcționat foarte bine. Sondajele ulterioare au dezvăluit că, deși mulți alegători credeau într-adevăr că o duceau mai prost decât cu patru ani în urmă, procentajul celor care susțineau că o duceau mai bine sau la fel era mai mare[11], atenuând într-o oarecare măsură eficacitatea acestui tip de atac.

Făcându-i pe oameni să muncească nițel mai mult, discursurile de vânzare bazate pe întrebări îi determină să-și găsească *propriile* motive pentru a fi de acord (sau nu). Iar când își invocă propriile motive pentru a crede în ceva, oamenii își susțin convingerile cu mai multă intensitate, iar șansele să acționeze în consecință vor fi mai mari. Așadar, dat fiind că sunteți la curent cu cunoștințele puse la dispoziție de psihologia socială, data viitoare când aveți ceva important de susținut în fața unui potențial angajator, a unui nou posibil client sau a unui prieten

indecis, credeți că ați putea trece peste afirmații, adresând în schimb o întrebare?

3. Discursul de vânzare rimat

Avocații, în special cei pledanți, activează în domeniul persuasiunii. Vând juraților un anumit verdict. Și o parte integrantă a eforturilor lor este discursul argumentativ din încheiere – rezumatul final al tuturor dovezilor care au fost prezentate în decursul procesului. Acesta este discursul de vânzare absolut, zile și uneori săptămâni de material redus la esență.

În 1995, un avocat american, numit Johnnie L. Cochran, și-a prezentat argumentul final în procesul clientului său, fostul star de fotbal american, O.J. Simpson, care era acuzat de uciderea fostei soții și a prietenului acesteia. Printre dovezile pe care juraților trebuiau să le ia în considerare se afla și o mănușă pătată de sânge care, susținea acuzarea, îi aparținea lui Simpson. Pentru a demonstra că mănușa era într-adevăr a acestuia, procurorii l-au rugat pe Simpson să și-o pună în fața juriului. Acesta a încercat, luptându-se să-și introducă mâna în mănușă, dar nu a reușit. În afirmația din încheiere, Cochran a pledat în felul următor pentru nevinovăția clientului său: „Dacă nu s-a potrivit..."

Majoritatea americanilor care erau în viață la momentul respectiv cunosc restul: „trebuie să-l achit". Juriul l-a exonerat pe Simpson – și unul dintre motive a fost rima de șapte cuvinte a lui Cochran: „Dacă nu s-a potrivit, trebuie să-l achit".

Cochran, care a murit în 2005, opera probabil în virtutea instinctului și a experienței, dar tehnica sa găsește o amplă susținere în literatura de specialitate a științelor sociale. De exemplu, într-un studiu din 2000, Matthew S. McGlone și

Jessica Tofighbakhsh de la Lafayette College au prezentat participanților o listă cu șaizeci de aforisme, cerându-le să aprecieze dacă fiecare dintre acestea constituia „o descriere exactă a comportamentului uman".[12] Cercetătorii au inclus aforisme existente, care rimau, laolaltă cu versiuni modificate, care nu rimau, după cum puteți vedea în următorul tabel.

Versiunea originală, rimată	Versiunea modificată, fără rimă
În suferință, dușmanii împart aceeași dorință.	Suferințele unesc inamicii.
Ceea ce cumpătarea învăluie, alcoolul dezvăluie.	Ceea ce ascunde abstinența, alcoolul demască.
Viața-i scurtă și-i mai toată o luptă.	Viața e în mare măsură o luptă.
Măsura și precauția sporesc avuția.	Prudența și măsura vă vor aduce bogății.

Participanții au considerat că aforismele din coloana stângă sunt mult mai exacte decât cele din coloana dreaptă, chiar dacă fiecare pereche spune în esență același lucru. Cu toate acestea, când cercetătorii au întrebat oamenii: „În opinia dumneavoastră, aforismele care rimează descriu natura umană cu mai multă acuratețe decât cele care nu rimează?", răspunsul majoritar a fost nu. Participanții au atribuit acuratețea versiunilor rimate în mod *inconștient*. Doar atunci când au fost instruiți în mod explicit să separe semnificația de formă au apreciat că afirmațiile sunt la fel de exacte.[13]

Ce se întâmplă? Rimele stimulează ceea ce lingviștii și oamenii de știință care studiază cogniția numesc „fluența procesării", ușurința cu care mințile noastre secționează, segmentează și interpretează stimulii. Rimele au un „gust" grozav și alunecă ușor pe gât, fapt ce ne face să echivalăm această ușurință cu acuratețea. În felul acesta, rimele pot stimula rațiunea.

Aceasta este una dintre explicațiile pentru care Haribo, compania germană de dulciuri, celebră pentru „ursulețiii gumați", utilizează un slogan rimat în fiecare țară în care operează, în limbile țărilor respective.

De exemplu, în engleză sloganul este: *„Kids and grown-ups love it so – the happy world of Haribo."**

În franceză, sună astfel: *„Haribo, c'est beau la vie – pour les grands et les petits."*

În spaniolă: *„Haribo, dulces sabores – para pequeños y mayores."*

Haribo exploatează cunoștințe pe care și dumneavoastră le puteți folosi în muncă și în viață. Dacă depuneți mărturie în fața consiliului orășenesc, faptul că vă rezumați ideea principală sub formă de rimă le va oferi membrilor consiliului o modalitate de a vorbi despre propunerea dumneavoastră când vor delibera. Dacă faceți parte dintr-un grup de freelanceri invitați să susțină o prezentare în fața unui mare client potențial, includerea unei rime poate intensifica fluența procesării ascultătorilor, permițând ca mesajul dumneavoastră să li se imprime în minte când vă compară cu competitorii. Rețineți: discursurile de vânzare cu rimă au o putere sublimă.

4. Discursul de vânzare sub forma liniei de subiect

E-mailul a ajuns să facă atât de mult parte din viața noastră, încât, după cum descriu cercetătorii de la Xerox PARC, „a devenit mai mult un habitat decât o aplicație".[14] Dar, la fel ca în orice habitat, cu cât ne adâncim mai mult în el, cu atât îi

* În(tr-o posibilă) traducere: „Mari și mici se topesc după bobo – din nemaipomenita lume Haribo" (n.t.).

observăm mai puțin trăsăturile distincte. De aceea mulți dintre noi nu realizăm că fiecare e-mail pe care îl trimitem este un discurs de vânzare. Este o pledoarie pentru a capta atenția cuiva și o invitație de a participa.

Dacă cineva acceptă această invitație sau măcar deschide e-mailul sau nu, depinde cel mai mult de cine este expeditorul. Șansele de a vă uita la un mesaj de la șeful sau prietena dumneavoastră sunt mai mari decât dacă mesajul vine din partea unei companii de care nu ați auzit vreodată, care vă promite un produs de care nu veți avea nevoie niciodată. Dar următorul element în ordinea importanței în ceea ce privește puterea de captare a atenției când vine vorba de e-mail este linia de subiect – titlul care anticipează și promite ce conține mesajul.

În 2011, trei profesori de la Universitatea Carnegie Mellon au efectuat o serie de studii care examinau de ce unele linii de subiect sunt mai eficiente decât altele. Într-unul din experimente au folosit „metoda gândește cu voce tare", care le solicita participanților să parcurgă conținutul inboxului și să-și comunice deciziile despre ce citeau, să spună la ce mesaje răspundeau, pe care le trimiteau altcuiva sau pe care le ștergeau. Cercetătorii au descoperit că participanții și-au bazat deciziile pe doi factori: utilitate și curiozitate. Probabilitatea ca oamenii să „citească e-mailuri care le afectau direct munca" era foarte mare. Nicio surpriză în acest caz. Dar, de asemenea, aveau tendința „să deschidă mesaje când nivelul de incertitudine cu privire la conținut era moderat, adică erau «curioși» despre ce erau mesajele."[15]

Utilitatea și curiozitatea erau cam la fel de puternice, dar păreau a opera independent una de cealaltă. Utilitatea funcționa mai bine când destinatarii e-mailurilor aveau o mulțime de mesaje, dar „curiozitatea [atrăgea] atenția asupra

e-mailurilor în condițiile în care cererea era scăzută". Una dintre explicațiile diferitelor comportamente consta în motivele aflate în spatele fiecărei alegeri. Oamenii deschideau mesajele utile din motive extrinseci; aveau ceva de câștigat sau de pierdut. Celelalte mesaje erau deschise din motive intrinseci; pur și simplu erau curioși. Cercetări ample au arătat că încercarea de a adăuga motive intrinseci peste motivele extrinseci deja existente poate avea deseori repercusiuni.[16] Drept urmare, spun cercetătorii de la Carnegie Mellon, linia de subiect a e-mailului dumneavoastră trebuie să fie ori evident utilă (*Am găsit cel mai bun & mai ieftin fotocopiator*) sau misterioasă și contrariantă (*Inovație în fotocopiere!*), însă probabil nu amândouă (*Canon IR2545 este o inovație în fotocopiere*). Și, având în vedere volumul de e-mailuri cu care se confruntă majoritatea oamenilor, utilitatea va avea deseori prioritate în raport cu intrigarea, deși stârnirea curiozității firești a destinatarului, în forma unei linii de subiect provocatoare sau chiar goale, poate fi surprinzător de eficientă în anumite circumstanțe.

Laolaltă cu utilitatea sau curiozitatea, funcționează și un al treilea principiu: specificitatea. Într-adevăr, Brian Clark, fondatorul Copyblogger, popularul site de copywriting, recomandă ca liniile de subiect să fie „ultraspecifice".[17] Astfel, o linie de subiect anostă, de genul *Îmbunătățiți-vă balansul la golf*, are un impact mai mic decât una care oferă *4 sugestii de a vă îmbunătăți balansul la golf în această după-amiază*.

Având în vedere principiile utilității, curiozității și specificității, dacă ar trebui să vă trimit un discurs de vânzare sub formă de e-mail, legat de ultimele cinci paragrafe de mai sus, aș putea include următorul titlu pe linia de subiect, dacă aș bănui că inboxul dumneavoastră dă pe din afară: *3 moduri simple, dar testate de a vă deschide e-mailul*. Dar, dacă aș crede că

nu aveți atât de multe e-mailuri și deja m-ați cunoaște bine, aș putea folosi: *Niște chestii ciudate pe care tocmai le-am învățat despre e-mail.*

5. Discursul de vânzare în format Twitter

În fiecare an, Tippie College of Business de la Universitatea din Iowa primește peste trei sute de cereri de înscriere pentru ocuparea celor aproximativ șaptezeci de locuri în cadrul programului MBA. Candidații depun un dosar conținând notele primite la universitate, punctajul obținut la testul de admitere standardizat al școlii de afaceri, scrisori de recomandare și câteva eseuri. Dar, în 2011, Tippie a adăugat un concurs la acest proces, menit să testeze abilitățile de a susține un discurs de vânzare ale viitorilor lideri de afaceri pe care avea să-i educe. Școala a adresat o întrebare relativ tipică pentru genul de întrebări incluse în eseuri: „Ce vă face să fiți un candidat la cursul de MBA, cu prezență obligatorie, oferit de Tippie, și un viitor angajat MBA?" Însă le-a cerut aplicanților să răspundă în forma unui Tweet – un micro-mesaj de cel mult 140 de caractere.[18]

Faceți cunoștință cu discursul de vânzare gen Twitter, care folosește platforma menționată și limita de caractere a acesteia ca măsură a locvacității. Unul dintre pionierii acestei forme este Stowe Boyd, programator, designer și investitor. În 2008, Boyd se îndrepta către o conferință și plănuia să se întâlnească și cu câteva companii start-up. Pentru a evita să fie îngropat sub noianul de antreprenori zeloși, a solicitat tuturor start-up-urilor care urmăreau să obțină o întrevedere cu el să-și trimită discursul de vânzare prin intermediul Twitter. Această abordare, a spus un comentator, este „rapidă, nedureroasă și la obiect".

Elimină pălăvrăgeala de PR și forțează companiile să rezume ce fac în maximum 140 de caractere. Pe măsură ce Twitter se insinuează tot mai adânc în viețile noastre, „twitpitch-ul" lui Boyd a devenit o altă unealtă importantă care face parte din kitul de persuasiune al tuturor.

Marca unui tweet eficient, la fel ca marca oricărui discurs de vânzare eficient, este aceea că îi captează pe receptori, încurajându-i să ducă mai departe conversația – răspunzând, dând click pe un link sau împărtășind tweet-ul cu alții. Puținii cercetători care au studiat acest nou mediu cu o minimă rigurozitate au descoperit că doar o categorie mică de tweet-uri îndeplinesc, de fapt, aceste obiective. În 2011, trei experți în computere de la Carnegie Mellon, MIT și Georgia Tech au desfășurat prima abordare sistematică a ceea ce ei numesc „valoarea conținutului microblogurilor". Au creat un site numit Who Gives a Tweet*, invitând utilizatorii Twitter să acorde un punctaj tweet-urilor celorlalți oameni, supunându-și totodată propriile tweet-uri evaluărilor cititorilor. După ce au analizat peste patruzeci și trei de mii de evaluări, investigatorii au descoperit că aveau de-a face cu un mediu de comunicare despre care un consilier școlar de gimnaziu ar fi spus că nu se ridică la nivelul potențialului pe care îl deține. Cititorii considerau că doar 36% dintre tweet-uri meritau citite, un procentaj surprinzător de scăzut, având în vedere că evaluau tweet-urile oamenilor pe care aleseseră să-i urmeze. Erau de părere că 25% dintre tweet-uri nu meritau citite deloc. Și au decis că 39% dintre ele sunt neutre, ceea ce, dat fiind volumul lucrurilor care ne distrag atenția zilnic, este enorm pentru a le declara și pe acelea complet nedemne de citit.[20]

---

* În traducere mot à mot: *Cine dă un Tweet*. Face aluzie la *Who gives a shit/a damn* etc., ceea ce ar însemna „cui îi pasă" (n.t.).

Tipurile de tweet-uri cu cel mai scăzut punctaj se încadrau în trei categorii: Plângeri („Avionul meu are întârziere. Din nou."); Eu, acum („Urmează să comand un sandvici cu ton"); şi Anunţarea Prezenţei („Bună dimineaţa tuturor!").[21] Însă trei dintre categoriile care au ocupat primele locuri au furnizat câteva informaţii revelatoare despre susţinerea unui discurs de vânzare prin intermediul acestui nou mediu. De exemplu, cititorii au acordat cel mai mare punctaj tweet-urilor ce adresau întrebări persoanelor care le urmăreau, confirmând încă o dată puterea interogaţiei de a capta atenţia şi de a convinge. Valorizau tweet-urile care furnizau informaţii şi linkuri, în special dacă materialul era proaspăt şi nou şi oferea genul de claritate discutat în Capitolul 6. Şi au acordat un punctaj mare tweet-urilor care se autopromovau – acele discursuri de vânzare absolute –, cu condiţia ca tweet-ul respectiv să ofere informaţii utile ca parte a promovării.

Ceea ce ne readuce la iniţiativa Universităţii din Iowa de a recurge la autopromovarea de tip Twitter. Câştigătorul acelui prim concurs a fost John Yates, care şi-a conceput mesajul câştigător sub forma unui haiku (incluzând chiar şi numărul de silabe al fiecărui vers) pentru a-şi evidenţia experienţa profesională în Asia:

Minte globală(5)
Inovator şi decis (7)
Tippie-ţi dă imbold (5).

Nu, nu provoacă emoţie. Dar captează atenţia şi furnizează informaţii relevante. Şi l-a ajutat pe candidat să dobândească un loc în următoarea serie MBA de la Tippie, la care se adaugă un pachet de bursă în valoare de peste 37 000 de dolari. Dată fiind abilitatea sa de a câştiga peste 600 de dolari pe caracter

și peste 3 000 de dolari pe silabă, tânărul domn Yates s-ar putea să aibă un viitor în noua lume a vânzărilor.

6. Discursul de vânzare pe model Pixar

La șase sute cincizeci de kilometri la nord de Hollywood, într-un orășel situat de-a lungul marginii estice a San Francisco Bay, se află sediul unui colos atipic din lumea divertismentului. Studiourile de Animație Pixar, din Emeryville, California, și-au deschis porțile în 1979, ca divizie obsedată de grafica pe computer, aparținând casei de producție Lucasfilm. Treizeci și cinci de ani mai târziu a ajuns să fie unul dintre studiourile cu cel mai mare succes din istoria filmului. Începând cu *Toy Story*, în 1995, Pixar a produs treisprezece filme de lungmetraj care laolaltă au adus încasări totale de 7,6 miliarde de dolari, la nivel global, adică uimitoarea sumă de 585 de milioane de dolari pe film.[23] Șase filme Pixar – *Căutându-l pe Nemo*, *Incredibilii*, *Ratatouille*, *WALL-E*, *Up* și *Toy Story 3* – au câștigat Premiul Oscar pentru cel mai bun film animat de lungmetraj, acestea fiind doar câteva dintre cele douăzeci și șase de Premii Oscar pe care și le-a adjudecat studioul.

Cum reușește Pixar? Succesul are numeroși părinți – viziunea lui Steve Jobs, care a investit în companie la timp; forța de distribuție și marketing a Companiei Walt Disney, care a încheiat un contract de dezvoltare cu studioul la momentul potrivit, achiziționându-l în 2006; meticuloasa atenție la detaliu pentru care armata de talente tehnice și artistice de la Pixar este renumită. Însă un motiv în plus ar putea fi chiar poveștile.

Emma Coats, fostă creatoare de povești a studioului, a spart codul Pixar – și, pe parcursul acestui proces, a creat un nou și irezistibil tip de discurs de vânzare. Coats susține că

fiecare film Pixar are același ADN narativ, o structură profundă a artei povestirii, care implică șase propoziții secvențiale:

A fost odată ca niciodată _____.
În fiecare zi, _____. Într-o zi _____
_____. Din acest motiv, _____.
Din acest motiv, _____. Până la urmă
_____.

Să luăm drept exemplu intriga din *Căutându-l pe Nemo*:

A fost odată ca niciodată un pește rămas văduv, pe numele său Marlin, care era extrem de protector cu unicul său fiu, Nemo. În fiecare zi, Marlin îl avertiza pe Nemo cu privire la pericolele oceanului și îl implora să nu înoate departe. Într-o zi, într-un gest de răzvrătire, Nemo ignoră sfaturile tatălui său și se aventurează în larg. Din acest motiv, este capturat de către un scufundător și sfârșește în acvariul unui dentist din Sydney. Din acest motiv, Marlin pornește într-o călătorie pentru a-l recupera pe Nemo, cerând ajutorul altor creaturi marine pe parcursul acesteia. Până la urmă, Marlin și Nemo se găsesc, se reunesc și învață că dragostea depinde de încredere.[24]

Formatul de șase propoziții este atât atrăgător, cât și flexibil. Le permite celor care susțin discursul să profite de temeinic cercetata forță persuasivă a poveștilor[25] – însă într-un cadru care obligă la concizie și disciplină.

Imaginați-vă că sunteți o organizație nonprofit care a creat un test HIV pentru acasă și căutați sponsori. Discursul dumneavoastră de vânzare pe model Pixar ar putea suna ceva de genul:

A fost odată ca niciodată o criză în domeniul sănătății, care bântuia numeroase părți din Africa. În fiecare zi, mii de oameni

mureau de SIDA și boli provocate de HIV, deseori pentru că nu știau că sunt purtătorii virusului. Într-o zi, am dezvoltat un kit HIV pentru acasă, necostisitor, care le permitea oamenilor să se testeze cu ajutorul unei simple probe de salivă. Din acest motiv, mai mulți oameni au avut șansa să se testeze. Din acest motiv, cei care erau infectați au căutat tratament și au luat măsuri pentru a evita să-i infecteze pe alții. Până la urmă, răspândirea acestei boli amenințătoare a fost încetinită și numărul oamenilor care au putut trăi mai mult a crescut.

E posibil să rezumăm chiar și această carte sub forma unui discurs Pixar de prezentare-vânzare:

> A fost odată ca niciodată o vreme când numai unii oameni activau în vânzări. În fiecare zi, vindeau lucruri, pe care noi le făceam, și toată lumea era fericită. Într-o zi, totul s-a schimbat: cu toții am sfârșit în vânzări – iar vânzările s-au schimbat de la o lume a lui *caveat emptor* la una a lui *caveat venditor*. Din acest motiv, a trebuit să învățăm noul ABC – acordare, bună dispoziție și claritate. Din acest motiv, a trebuit să deprindem noi abilități – a susține un discurs de prezentare în vederea vânzării, a improviza și a servi. Până la urmă, am realizat că vânzarea nu reprezintă o aspră acomodare la cultura brutală de piață, face parte din ceea ce suntem – și, prin urmare, ceva ce putem face mai bine, fiind mai umani.

Pentru a vedea fiecare dintre cele șase discursuri de vânzare în acțiune, imaginați-vă că trăiți în orașul fictional Beeston. Podul care se întinde peste râul Girona din apropiere, legând orașul dumneavoastră de Arborville, s-a șubrezit, iar dumneavoastră conduceți o campanie civică în scopul de a înlocui structura existentă cu un pod modern cu patru benzi. Trebuie să convingeți mulți oameni – conducerea orașului, pe cetățenii din Beeston, poate chiar și pe oamenii din Arborville. Și va

trebui să depuneți un efort susținut, pentru a găsi o soluție de finanțare a proiectului, pentru a evalua impactul acestuia asupra mediului, pentru a hotărî cine să-l proiecteze și să-l construiască și așa mai departe. Însă fiecare dintre cele șase discursuri de vânzare oferă o modalitate de a iniția conversații care vor conduce la rezultatul pe care îl urmăriți.

De pildă, discursul dumneavoastră de vânzare pe model Pixar ar putea fi:

> A fost odată ca niciodată o vreme când era greu să ajungi din Beeston în Arborville și pierdeai o grămadă de timp din această cauză. În fiecare zi, oamenii încercau să traverseze vechiul pod, dar dura mult, iar unii nici măcar nu se mai chinuiau să o facă din cauza întârzierilor și a temerilor privind siguranța. Într-o zi, cetățenii s-au reunit pentru a finanța și a construi un pod nou și modern. Din acest motiv, oameni din Beeston au pierdut mai puțin timp, iar familiile lor se simțeau mai în siguranță. Din acest motiv, mai multă lume putea să muncească și să meargă la cumpărături în Arborville, ceea ce a sporit prosperitatea economică. Până la urmă, noul pod a devenit un reper atât de important în viețile noastre, că ne-am întrebat de ce am așteptat atât de mult pentru a-l construi.

Discursul dumneavoastră gen Twitter ar putea include un link online către schița grafică a podului, desenată de către un artist, laolaltă cu o listă a beneficiilor acestuia, îndemnându-i pe oameni să-l acceseze cu ajutorul următoarelor cuvinte: *Vedeți cum ar putea arăta orașele Beeston și Arborville de mâine & de ce trebuie să creăm acest viitor.*

Dacă le trimiteți informații concetățenilor dumneavoastră din Beeston, discursul de vânzare sintetizat prin titlul inclus pe linia de subiect a unui e-mail ar putea fi: *3 motive pentru care familiile din Beeston susțin construirea unui nou pod.*

Discursul dumneavoastră de vânzare cu rimă? *De partea cealaltă de treci, te așteaptă numeroase oportunități.*

Discursul de vânzare sub formă de întrebare ar putea să-i ajute pe oameni să gândească prin prisma propriilor experiențe: *Trebuie să fie atât de dificil ca să ajungi în Arborville?*

Iar discursul de vânzare dintr-un singur cuvânt ar putea explica motivul eforturilor dumneavoastră (ca să nu mai spunem că este totodată lecția indispensabilă a acestui capitol): *conectați-vă.*

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAZ ILUSTRATIV

Susțineți-vă discursul de vânzare

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exersați cele șase tipuri de discurs de vânzare

Există trei modalități de a învăța și de a vă perfecționa cele șase tipuri de discurs de vânzare: exersați, exersați, exersați. Iată cum ați putea începe. (Mai puteți găsi copii suplimentare ale acestui formular de exerciții la http://www.danpink.com/pitch.)

1. **Discursul de vânzare dintr-un singur cuvânt**
   Sugestia experților: Scrieți un discurs de cincizeci de cuvinte. Reduceți-l la douăzeci și cinci de cuvinte. Apoi la șase cuvinte. Din această jumătate de duzină, unul este aproape sigur cel care va alcătui discursul dumneavoastră de vânzare dintr-un singur cuvânt.
   Încercarea dumneavoastră: _____.

2. **Discursul de vânzare interogativ**
   Sugestia experților: Utilizați-l dacă argumentele dumneavoastră sunt puternice. Dacă sunt slabe, folosiți afirmația. Sau, și mai bine, găsiți noi argumente.
   Încercarea dumneavoastră: _____.

3. **Discursul de vânzare rimat**
   Sugestia experților: Nu vă spargeți capul să găsiți rime. Intrați pe internet și găsiți un dicționar de rime. Vă recomand RhymeZone (http://rhymezone.com).
   Încercarea dumneavoastră: _____.

BCU MIHAI EMINESCU LIBRARY

4. **Discursul de vânzare sub forma liniei de subiect**
Sugestia experților: Revedeți titlurile incluse pe linia de subiect a ultimelor douăzeci de e-mailuri trimise. Observați câte dintre ele se raportează fie la utilitate, fie la curiozitate. Dacă numărul respectiv este sub zece, rescrieți-le pe cele care nu trec testul.
Încercarea dumneavoastră: _____.

5. **Discursul de vânzare în format Twitter**
Sugestia experților: Chiar dacă numărul maxim de caractere permis de Twitter este de 140, limitați-vă discursul de vânzare la 120, astfel încât ceilalți să-l poată transmite mai departe. Rețineți: cele mai bune discursuri de vânzare sunt scurte, atrăgătoare și ușor de transmis mai departe.
Încercarea dumneavoastră: _____.

6. **Discursul de vânzare pe model Pixar**
Sugestia experților: Citiți toate cele douăzeci și două de reguli ale povestirii, concepute de fosta creatoare de povești de la Pixar, Emma Coats: http://bit.ly/jlVWrG.
Încercarea dumneavoastră: A fost odată ca niciodată _____.
În fiecare zi, _____. Într-o zi, _____.
Din acest motiv, _____. Din acest motiv, _____. Până la urmă, _____.

Răspundeți la trei întrebări-cheie

În timp ce vă pregătiți discursul, orice versiune ați alege, clarificați-vă scopul și strategia, asigurându-vă că răspundeți la aceste trei întrebări:

După ce cineva vă ascultă discursul de vânzare...

1. Ce vreți să *știe* persoana respectivă?
2. Ce vreți *să simtă* persoana respectivă?
3. Ce vreți să *facă* persoana respectivă?

Dacă aveți răspunsuri puternice la aceste trei întrebări, discursul de vânzare se va coagula mai ușor.

Colecționați discursurile de vânzare ale altor oameni și înregistrați-l pe al dumneavoastră

Cum își perfecționează artiștii măiestria? Exersând, desigur. Dar, totodată, sunt atenți. Pictorii vizitează galerii pentru a vedea operele altor artiști și pentru a le observa tehnica. Cântăreții înregistrează o primă versiune a cântecului, o ascultă de mai multe ori și concep moduri de a o îmbunătăți. Discursurile de vânzare constituie și ele o formă de artă distinctă, astfel că și dumneavoastră ar trebui să acționați ca un artist.

De exemplu, păstrați-vă discursurile într-un caiet. Notați-vă într-un carnețel sau pe smartphone marile discursuri de prezentare-vânzare pe care le auziți în drumurile dumneavoastră prin lume - un slogan publicitar deștept, cererea adresată de

către o mamă copilului ei, pledoaria unui coleg pentru un nou proiect. Acest exercițiu servește două scopuri. Vă va face să deveniți conștient(ă) de toate discursurile care vă înconjoară. Și vă va ajuta să vedeți ce tehnici îi conving pe alții și care le intră pe o ureche și le ies pe cealaltă.

De asemenea, încercați să vă înregistrați discursurile-exercițiu. Sunați-vă și lăsați-vă un mesaj vocal care să conțină discursul de vânzare sau dictați-l, folosind o aplicație de dictare pentru smartphone-uri. Apoi ascultați. Are logică ce spuneți? Cum e tonul? Dar ritmul vorbirii? Poate fi dificil să-ți asculți propria voce, dar este o modalitate isteață de a exersa – și de a vă scuti de neplăceri suplimentare în viitor.

Adăugați un element vizual

Maxima pe care o detestă orice scriitor: „O imagine valorează cât o mie de cuvinte". Deși acest aforism nu rimează, conține totuși câteva crâmpeie de adevăr. În aproape toate discursurile de vânzare, principalele ingrediente sunt cuvintele – sau, în cazul unui tip de discurs de vânzare, *un* cuvânt –, dar puteți asezona anumite varietăți cu imagini. De exemplu, puteți însufleți discursurile de vânzare sub formă de întrebare, discursurile dintr-un singur cuvânt și pe cele rimate, însoțindu-le cu o unică fotografie sau ilustrație, care vă captează ideea. Comunicarea digitală se bazează mai puțin pe text și mai mult pe imagini – având în vedere acest fapt, discursul de vânzare sub forma liniei de subiect și cel în format Twitter pot conține un link care să ducă la un element vizual interesant. Puteți chiar să folosiți elemente de recuzită. De exemplu, dacă George Akerlof, economistul despre care discutam în Capitolul 3, și-ar susține ideea

despre numeroasele consecinţe ale asimetriei informaţionale ar putea utiliza o lămâie.

În mod similar, tehnologia video oferă o modalitate de a combina eficienţa comunicării electronice cu intimitatea oferită de posibilitatea de a vedea chipul unei alte persoane şi de a-i auzi vocea. O tehnică excelentă în acest sens este trimiterea unor scurte mesaje video prin e-mail, lucru pe care îl puteţi face aproape fără niciun efort şi, de obicei, gratuit, folosind QuickTime (pentru detalii, a se vedea http://www.quicktime.com).

Experimentaţi *pecha-kucha*

PowerPoint seamănă cu emisiunile televizate despre vreme sau cu reality TV: toată lumea se plânge de ele, dar nimeni nu face nimic în acest sens. Indiferent unde muncim sau învăţăm, trebuie să îndurăm trăncăneala celor care ne anesteziază cu bullet point-uri, iar apoi, în întunericul sălii de conferinţă, ne mănâncă sufletul cu diagramele lor circulare 3-D.

Acestea fiind spuse, de trei ori ura pentru Mark Dytham şi Astrid Klein, arhitecţi ce locuiesc în Tokio, care au conceput un antidot pentru înfiorătoarele prezentări PowerPoint. Şi-au numit creaţia *pecha-kucha**, ceea ce în japoneză înseamnă „sporovăială".

O prezentare *pecha-kucha* conţine douăzeci de slide-uri, fiecare dintre ele apărând pe ecran pentru douăzeci de secunde. Asta e tot. Regulile sunt rigide, aceasta fiind şi ideea. Nu sunt nouăsprezece slide-uri sau douăzeci şi unu de secunde. Sunt 20 x 20. Prezentatorii îşi susţin discursul în şase minute şi

* Se pronunţă „puh-CHOCK-chuh".

patruzeci de secunde, interval în care cuvintele și imaginile sunt perfect sincronizate. Apoi tac și iau loc. Formatul promovează claritatea prin intermediul constrângerilor. Și deoarece slide-urile se derulează automat, prezentatorii trebuie să-și transmită mesajul atât cu eleganță, cât și cu viteză.

De la introducerea sa în 2003, *pecha-kucha* s-a răspândit ca un virus benefic, metamorfozându-se într-o mișcare internațională. Câteva organizații îl utilizează acum în cadrul prezentărilor interne. Iar Klein și Dytham au înființat o fundație care operează seri PechaKucha gratuite în 547 de orașe din lume. Participați la una dintre aceste seri pentru a vedea cum e. Apoi încercați și dumneavoastră. Pentru mai multe informații, accesați http://www.pecha-kucha.org.

Fiți atenți la ordine și numere

Literatura de specialitate din domeniul științelor sociale este plină de descoperiri interesante (și uneori contradictorii) despre modul în care ordinea și numerele influențează discursurile de vânzare. Iată două reguli generale care sunt susținute de dovezi solide. (Am adăugat un link către lucrările respective pentru cei care vor să aprofundeze subiectul.)

1. *Începeți primul/prima dacă vă aflați în fruntea clasamentului și rămâneți la urmă dacă aspirați la această poziție.*
   În prezentările de vânzări competitive, în cadrul cărora discursurile se succedă unele după altele, liderul de piață are cele mai mari șanse de a fi selectat dacă are întâietate la prezentare, conform cercetătorilor de la Universitatea

Virginia Tech. Însă pentru cel care aspiră la această poziție, cel mai indicat este, de departe, să prezinte ultimul (http://bit.ly/NRpdp6). Cât de mult se poate aplica acest fapt și altor contexte nu este foarte clar din cercetarea la care facem referire, dar, în general, zona de mijloc vă oferă cele mai mari șanse de a fi călcat în picioare.

2. *Numerele mai nuanțate sunt mai credibile decât cele simple.* Un studiu efectuat de Universitatea din Michigan le-a cerut participanților să estimeze durata de viață a bateriilor a două dispozitive GPS. În cazul unuia se susținea că bateria rezistă „până la două ore"; în cazul celuilalt se afirma același lucru, însă într-o variantă mai nuanțată: „până la 120 de minute". Participanții au estimat că prima baterie ar dura 89 de minute, iar a doua mai mult – 106 minute (http://bit.ly/yapcPA).

Rugați oamenii să vă descrie discursul de vânzare invizibil în trei cuvinte

Nu ne dăm întotdeauna seama, dar ce facem și cum facem sunt tot niște discursuri de vânzare. Transmitem un mesaj despre noi înșine, despre munca sau organizația noastră, pe care ceilalți oameni îl interpretează.

Faceți-vă timp să aflați ce cred aceștia că spuneți. Recrutați zece oameni – o combinație de colegi de muncă, prieteni și membri ai familiei. Apoi întrebați-i ce cuvinte le vin în minte ca răspuns la una dintre aceste întrebări: *Ce transmite compania mea? Care e scopul produsului sau al serviciului oferit de mine? Ce transmit eu?* Subliniați faptul că nu le cereți să aleagă calități fizice („înalt, brunet și arătos"), ci ceva mai profund.

După ce adunați cuvintele respective, căutați tipare. Mulți oameni sunt surprinși de discrepanța dintre ceea ce cred că transmit și ce aud, de fapt, alții. Cunoașterea este preludiul progresului.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8 | Improvizați

Într-o dimineață somnoroasă de marți de la finalul primăverii, mă trezesc într-o situație ciudată și compromițătoare: mă aflu la etajul al paisprezecelea al unei clădiri de birouri din Manhattan, stând nas în nas cu o femeie care nu e soția mea și privind-o adânc în ochi.

Nu mă învinovățiți pentru această contravenție. Dați vina pe urechile mele. La fel ca și cei mai mulți dintre dumneavoastră, am avut toată viața un auz ascuțit. Dar, ca mulți alții, nu am învățat niciodată cu adevărat cum să-l folosesc. Astfel că am venit în acest loc curios, o sală îngustă de conferințe, cu ferestre acoperite cu hârtie simplă de împachetat, pentru a învăța să ascult. Și, ca și cei treisprezece directori care se află aici cu mine – lucrează în companii mari precum Banca Americii și start-up-uri digitale ce poartă denumiri bizar ortografiate –, am venit să studiez cu o maestră. Numele ei este Cathy Salit. În 1970, pe când era în clasa a VIII-a, a abandonat cursurile și a pus bazele propriei școli în Upper West Side din Manhattan. Aceasta a condus-o spre o carieră de organizator în cadrul comunității, iar apoi spre una de actriță, pentru ca, în urma unor răsturnări alambicate de situație, să ajungă la poziția actuală, de „îmblânzitoare" în domeniul vânzărilor.

Conduce o companie numită Performance of a Lifetime, care predă improvizație teatrală oamenilor de afaceri – nu pentru a-i ajuta să performeze în cadrul unor spectacole prost plătite ce au loc prin cluburile unde trage curentul de prin

Greenwich Village, ci pentru a-i ajuta să fie mai eficienți în slujbele lor obișnuite. Iar punctul central al lucrurilor pe care le predă ea este ascultatul.

În timp ce aștept să înceapă sesiunea lui Salit, unul dintre colegii mei de curs – poartă ochelari, iar buza de jos se răsfrânge, luând-o înaintea celei de sus – mă întreabă unde lucrez.

„Sunt scriitor", spun eu, invitându-l să continue conversația cu o falsă voioșie. „Lucrez pentru mine."

Se întoarce și nu mi se mai adresează deloc. Se pare că tipul acesta are nevoie de ajutor în ceea ce privește ascultatul. (Sau poate că trebuie să recitesc capitolul despre susținerea discursului de prezentare în vederea vânzării.)

Astfel că atunci când vine momentul să ne găsim un partener pentru primul exercițiu, îl evit și abordez în schimb o femeie zveltă și stilată, cam de vârsta mea. Este director la o companie renumită de cosmetice – și rolul o prinde de minune. Tocuri de zece centimetri, picioare fine, ale căror unghii sunt vopsite într-un gri-azuriu. Pantaloni kaki și o bluză de șifon cu volănașe. Păr platinat, dat pe spate și strâns într-un mic coc de balerină.

Stăm față în față, bărbia mea nerasă la doar câțiva centimetri de năsucul ei de porțelan. Prima noastră lecție, spune Salit, este „exercițiul oglinzii". Ne privim partenerul în ochi și îi reproducem fiecare mișcare, ca și când ne-am uita la noi înșine în oglindă.

Partenera mea își ridică încet mâna dreaptă – așa că îmi înalț și eu ușurel mâna stângă. Ea ridică mâna stângă, arătându-mi palma. Eu îmi duc dreapta spre tavan, oprindu-mă la același nivel, și îmi întorc palma înspre exterior. Ea întoarce capul spre dreapta. Al meu, după ea, o ia către stânga. Ridicăm picioarele. Strângem din umeri. Îndoim genunchii. Deodată.

Stăm extrem de aproape unul de celălalt și e un pic stânjenitor. Să fii obligată la o astfel de intimitate cu un străin neatrăgător este îngrozitor – sau cel puțin așa îmi imaginez eu că gândește ea.

Apoi Salit scutură un clopoțel – genul pe care l-ați putea întâlni la Motelul Bates – și e rândul meu să preiau conducerea. Îmi pun brațele în șold. Brațele ei subțiri îmi reproduc mișcarea. Îmi îndrept postura. Face și ea la fel. Îmi încrucișez degetele și le ridic deasupra capului. Mă urmează. Îmi răsucesc trunchiul în sensul acelor de ceas. Ea... sunt sigur că ați înțeles ideea.

După cum am învățat în Capitolul 4, imitația strategică poate aprofunda asumarea perspectivei. Însă exercițiul oglinzii pe care îl facem aici are alt scop. Salit ne învață tehnicile teatrului bazat pe improvizație, care, se pare, sunt vitale pentru toți cei care vor să-i convingă pe ceilalți.

Vânzările și teatrul au multe în comun. În ambele este nevoie de curaj. Agenții de vânzări pun mâna pe telefon și sună străini; actorii pășesc pe scenă în fața acestora. Ambele implică posibilitatea de a fi respins – în cazul oamenilor din vânzări, uși trântite în nas, telefoane ignorate și o mulțime de nu-uri; în cazul actorilor, o audiție ratată, un public inert, o recenzie aspră. Și ambii evoluează pe traiectorii comparabile.

De exemplu, teatrul s-a bazat mereu pe scenarii. Actorii au posibilitatea de a interpreta materialul în propriul lor fel, dar piesa le dictează ce să spună și, în numeroase cazuri, cum și unde să o spună. În America, pionierii din domeniul vânzărilor au urmărit să reproducă abordarea scenică din teatru. Unul dintre titani, John H. Patterson, care a înființat National Cash Register Company, la finalul anilor 1800, le-a cerut tuturor agenților de vânzări NCR să memoreze scripturi. De-a lungul timpului, după cum scrie istoricul de la Harvard, Walter

Friedman, aceste scripturi au ajuns să fie mai detaliate – transformându-se dintr-un scurt abecedar denumit „Cum vând case de marcat" într-un manual de aproape două sute de pagini.[1]

Indicațiile din ce în ce mai detaliate, spune Friedman, se centrau „nu doar pe ce ar trebui să spună agenții de vânzări, ci și pe ce ar trebui să facă în timp ce vorbesc", fiind dublate de instrucțiunile de regie ale NCR. Monologurile concepute de către companie erau presărate cu asteriscuri „care indicau că agentul de vânzări trebuia să indice spre articolul la care se referea" – spre exemplu: *Acum, domnule, această casă de marcat* preia cifrele introduse. Procesarea* tranzacției poate fi urmărită pe acest ecran de sticlă.**[2] Patterson și echipa sau au realizat chiar și o *Carte cu argumente*, astfel încât, dacă clienții aveau întrebări sau temeri, agenții de vânzări să poată răspunde cu replici bine exersate.

Metoda NCR – mini-scripturi dramatizate cu atenție, care îi asigurau vânzătorului încheierea cu succes a tranzacției – a dominat vânzările din întreaga lume în cea mai mare parte a secolului XX. Și continuă să facă parte din peisajul modern – organizațiile de vânzări concepând procese elaborate și fraze testate cu ajutorul publicului, cu scopul de a-și ghida actorii până la încheierea piesei. Scripturile dau roade în mediile stabile și previzibile – când cumpărătorii au alegeri minime, iar vânzătorii dețin informații maxime. Însă, după cum am văzut, aceste circumstanțe s-au rărit. Memorarea unei *Cărți cu argumente* este mai puțin valoroasă când compania furnizează deja o listă de „Frequently Asked Questions"* pe site-ul său și când, în caz că intervine ceva, clienții pot afla adevărul prin intermediul rețelelor lor sociale.

Aici teatrul ne oferă câteva instrucțiuni cu privire la ce urmează. Timp de sute de ani, cu excepția câte unui clovn sau mim,

* Întrebări frecvent adresate (n.t.).

majoritatea spectacolelor desfăşurate pe scenă s-au bazat pe actori care recitau replici scrise de către altcineva. Într-adevăr, până în 1968, cabinetul Lordului Şambelan din Marea Britanie trebuia să citească şi să aprobe fiecare piesă înainte ca aceasta să poată fi jucată în Regatul Unit – şi trimitea monitori care asistau la interpretarea pieselor, asigurându-se că actorii respectau textul aprobat.[3]

Însă, cu aproximativ cincizeci de ani în urmă, doi inovatori au început să conteste încrederea oarbă în scripturi. Prima a fost Viola Spolin, o americancă care în anii 1940 şi 1950 a dezvoltat un set de jocuri – întâi pentru copii, apoi pentru actorii profesionişti – centrate pe improvizarea personajelor, discursurilor şi a scenelor. În 1963 a scris o carte, *Improvisation for the Theater*, care reunea aceste exerciţii, devenind rapid un text important în programele teatrale. Datorită fiului ei, Paul Sills, care a preluat ocupaţia familiei, ideile sale au dat în cele din urmă naştere trupei devenite astăzi legendare, Second City – ai cărei absolvenţi (de la John Belushi la Stephen Colbert şi Tina Fey) au modelat divertismentul american popular prin măiestria de care au dat dovadă în spectacolele lor de comedie, bazate pe improvizaţie şi spontaneitate.

Cel de-al doilea inovator a fost Keith Johnstone, un britanic care a lucrat ani în şir la Royal Court Theatre din Londra. Săturându-se de teatrul convenţional, a început şi el să-şi conceapă propriul set de tehnici de interpretare, mai flexibile şi mai puţin tradiţionale. Iar în 1979 a scris ceea ce mulţi consideră a fi cea mai importantă lucrare din domeniu, *Impro: Improvisation and the Theatre*. (Fondatorii companiei Palantir, pe care o menţionam în Capitolul 2, îşi roagă toţi angajaţii să citească *Impro* înainte de a-şi începe îndatoririle.)

Încurajând regizorii şi actorii să recunoască avantajele despărţirii de scenariu, Spolin şi Johnstone au transformat

improvizația într-o formă de bază a divertismentului. Vânzările și vânzarea fără vânzări se dezvoltă pe o traiectorie similară – deoarece condițiile stabile, simple și certe care favorizau scripturile au cedat astăzi locul unor condiții dinamice, complexe și imprevizibile, care favorizează improvizația.

Dincolo de aparentul haos al improvizației se află o structură flexibilă, care îi permite să funcționeze. Înțelegerea acestei structuri vă poate ajuta să îi convingeți pe ceilalți, în special dacă abilitatea de care dați dovadă în asumarea unei perspective, pozitivitatea dumneavoastră molipsitoare și încadrarea excelentă nu vă aduc rezultatele dorite. În aceste circumstanțe și în multe altele, vă veți descurca mai bine dacă urmați trei reguli esențiale din teatrul improvizațional: (1) Ascultați ofertele. (2) Spuneți „da și". (3) Puneți-vă partenerul într-o lumină pozitivă.

1. Ascultați ofertele

Improvizația teatrală nu este complet străină de tărâmul afacerilor. Savanți precum Keith Sawyer de la Universitatea Washington, Mary Crossan de la Universitatea din Western Ontario și Patricia Ryan Madson, care a predat la Universitatea Stanford, i-au studiat dimensiunile și i-au aplicat conceptele în management, inovație și design.[4] Însă majoritatea experților nu au examinat improvizația în raport cu domeniul vânzărilor, deși, după cum afirmă un tânăr cercetător, agenții de vânzări pricepuți la improvizație „pot genera idei, pot încorpora schimbările cu rapiditate și ușurință și pot comunica eficient și convingător în timpul prezentărilor de vânzări".[5]

Unul dintre motivele pentru care acest aspect a fost trecut cu vederea ar putea fi moștenirea a mai mult de un secol de instruire în vânzări. Încă de pe vremea scripturilor NCR bine puse la

punct, agenții de vânzări au fost învățați „să depășească obiecțiile". Dacă clientul nu vrea să cumpere, datoria ta e să îl faci să se răzgândească – să-l convingi că problemele pe care le ridică fie nu există, fie nu contează. Depășirea obiecțiilor este o etapă în toate procesele formale de vânzări, una care de obicei urmează după „prospectare în căutarea unor eventuali clienți", „evaluarea eventualilor clienți" și „efectuarea prezentării" – iar aceasta are loc exact înainte de „încheierea tranzacției". Însă acum, că vânzările s-au schimbat radical, însăși ideea de a face oamenii să se răzgândească poate fi mai puțin valoroasă și poate mai puțin posibilă decât a fost vreodată.

Teatrul improvizațional nu lasă loc pentru depășirea obiecțiilor, deoarece este construit pe un principiu diametral opus. „Elementul fundamental al improvizației este ascultarea ofertelor", spune Salit.

Primul principiu al improvizației – ascultarea ofertelor – se bazează pe stabilirea aceleiași lungimi de undă, abandonarea propriei noastre perspective pentru a adopta perspectiva altcuiva. Și, pentru a stăpâni acest aspect al improvizației, trebuie să regândim modul în care înțelegem ce înseamnă a asculta și ce constituie o ofertă.

Ținând cont cât timp dedicăm ascultării în fiecare zi – după unele estimări aceasta ocupă o pătrime din orele pe care le petrecem în stare de trezie[6] –, este remarcabil cât de mult neglijăm această abilitate. După cum scria filosoful american Mortimer Adler cu treizeci de ani în urmă:

> Este cineva, oriunde, învățat cum să asculte? Cât de uimitoare este presupunerea generală că abilitatea de a asculta este un dar natural care nu necesită niciun fel de instruire. Cât de extraordinar este faptul că în niciun moment al procesului educațional nu se face vreun efort pentru a ajuta indivizii să învețe cum să asculte bine.[7]

Prin urmare, nu e de mirare că atât de puțini dintre noi sunt, de fapt, buni ascultători. Pentru mulți dintre noi opusul vorbirii nu este ascultatul. E așteptarea. Când alții vorbesc, în general, atenția noastră se împarte între ce spun interlocutorii în clipa respectivă și ce urmează să spunem noi – și sfârșim prin a nu face niciun lucru cum trebuie. Iar deținătorii câtorva profesii, inclusiv aceia care se ocupă de convingerea altora, nici măcar nu se deranjează să aștepte. În urma unui studiu relevant, cercetătorii au descoperit că medicii întrerup majoritatea pacienților în primele optsprezece secunde de când aceștia încep să vorbească în cadrul unei consultații, ceea ce deseori împiedică pacientul să descrie motivul pentru care a venit la cabinet.[8]

De aceea, cursul lui Salit subliniază importanța încetinirii și a tăcerii ca factori decisivi în deprinderea calității de bun ascultător. Învățăm acest lucru într-un alt exercițiu, numit „Uimitoarea liniște", în care partenerul ce-mi este repartizat e un director de televiziune cu zece ani mai în vârstă decât mine. Regulile: o persoană trebuie să-i dezvăluie celeilalte ceva important pentru sine. Cealaltă persoană, care trebuie să mențină contactul vizual tot timpul, răspunde apoi – dar trebuie să aștepte cincisprezece secunde înainte de a rosti un cuvânt.

Directorul își deschide inima mai mult decât mă aștept. Îmi spune că după treizeci și doi de ani de muncă solicitantă, se întreabă dacă ce face acum este ceea ce ar trebui să facă mereu sau dacă nu cumva a venit momentul să părăsească lumea plină de mâncătorie din media newyorkeză. Ochii i se umezesc puțin în timp ce vorbește, ceea ce mă face să mă simt și mai stânjenit decât m-am simțit făcând dansul acela ciudat cu vicepreședinta pe tocuri a companiei de cosmetice.

După ce termină, trebuie să răspund. Dar încă nu a venit momentul. Încep numărătoarea inversă a secundelor în cap.

Cincisprezece. Paisprezece. Treisprezece. Nu slăbiți contactul vizual. Doisprezece. Unsprezece. E îngrozitor. Zece. Când se va termina nebunia asta odată?

Se termină totuşi. Însă acele cincisprezece secunde par a fi exagerat de lungi şi, ca şi în exerciţiul precedent, tulburător de intime. Şi tocmai asta vrea Salit. A asculta în absenţa unui grad oarecare de intimitate înseamnă că nu asculţi cu adevărat. E un gest pasiv şi tranzacţional, în loc să fie activ şi participativ. Ascultarea autentică seamănă un pic cu şofatul pe o autostradă udată de ploaie. Viteza ucide. Dacă vrei să ajungi la destinaţie, ar fi mai bine să reduci viteza şi să apeşi frâna din când în când. Ideea esenţială, spune ea la finalul sesiunii, desfăcând o sticluţă de spirit Zen în înghesuita sală de conferinţe, este să „asculţi fără a aştepta să auzi *ceva* anume".

Acesta este lucrul care face teatrul improvizaţional să funcţioneze. Imaginaţi-vă o scenă cu doi actori. Primul, stând pe un scaun, strângând mâinile în jurul unui volan invizibil, îi spune partenerului său: „Asigură-te că ai încuiat uşa". Cel de-al doilea actor nu a aşteptat să audă *ceva* anume. A ascultat pur şi simplu. Datoria sa în situaţia respectivă, ne spune Salit, este să „preia tot şi orice îi spune cineva ca pe o ofertă cu care poate face ceva". Volanul invizibil şi îndemnul „Asigură-te că ai încuiat uşa" constituie o ofertă. Celălalt actor trebuie să o accepte şi să construiască pornind de la ea. Poate că e pasager în taxi. Poate că e un copil, care stă pe bancheta din spate în maşina familiei. Poate că şi-a rupt mâna şi nu ajunge la sistemul de închidere. Însă abilitatea sa de a asculta fără a aştepta să audă *ceva* anume este ceea ce permite ca scena să avanseze.

Când ascultăm în acest mod nou, mai intim, începem să auzim lucruri pe care s-ar putea să le fi pierdut. Iar dacă ascultăm în acest fel în timpul eforturilor noastre de a-i convinge pe

alţii, ne dăm repede seama că ceea ce din afară par a fi obiecţii sunt deseori oferte deghizate.

Să luăm un exemplu simplu. Să presupunem că strângeţi bani pentru un act caritabil şi vă rugaţi cumnatul să contribuie cu două sute de dolari. S-ar putea să spună nu. Însă e puţin probabil că va spune doar atât. Mai curând va spune: „Îmi pare rău, nu îţi pot da două sute de dolari". Aceasta este o ofertă. Poate că e e dispus să doneze o sumă mai mică. Sau s-ar putea să spună: „Nu, nu pot să-ţi dau chiar acum". Şi aceasta este o ofertă. Mişcarea evidentă este să mizaţi pe „chiar acum" şi să întrebaţi când ar fi un moment mai potrivit. Însă întreaga propoziţie este o ofertă – poate de a contribui la actul caritabil de care vă ocupaţi în alt fel, ca voluntar, să spunem. „Ofertele au tot felul de forme şi dimensiuni", spune Salit. Dar singura modalitate de a le auzi este să schimbaţi felul în care ascultaţi, iar apoi să modificaţi modul în care răspundeţi.

Ceea ce mă face să mă întorc la exerciţiul oglinzii cu directoarea companiei de cosmetice. Ceea ce a făcut fiecare dintre noi în cadrul acelei sesiuni a fost să accepte o ofertă. Nu am avut opţiunea de a obiecta. („În niciun caz, doamnă, nu fac chestia aia cu cotul!") Iar după ce am acceptat regulile, am iniţiat un balet ciudat, însă sincron. În cele din urmă, când clopoţelul a sunat, anunţând schimbarea rolurilor, acţiunile noastre au fost atât de bine racordate, încât cineva din exterior probabil că nu ar fi putut spune cine conducea şi cine executa. Aceasta este esenţa primului principiu al improvizaţiei. După cum se exprimă Johnstone: „Improvizatorii buni par telepatici; totul pare aranjat dinainte. Aceasta deoarece acceptă toate ofertele care li se fac".[9]

2. Spuneți „Da și"

„Oceanul respingerilor" cu care ne confruntăm în fiecare zi în vânzări și în vânzarea fără vânzări ne aduce o mulțime de nu-uri pe țărm. Dar, totodată, și noi trimitem în larg o mulțime de negații, spunând noi înșine „nu" mai des decât ne dăm seama. Teatrul bazat pe improvizație îndeamnă actorii să urmărească acest comportament și să spună „Da, și" în schimb.

La fel ca olarul care învață să centreze lutul pe roată sau tenismenul care deprinde priza corectă, a spune „Da, și" este o abilitate de bază pentru artiștii de improvizație. Acest al doilea principiu al improvizației depinde de bună dispoziție, care este în particular o calitate a pozitivității.

Însă în acest caz pozitivitatea înseamnă mai mult decât a evita un nu. Și este mai mult decât să spui pur și simplu da. „Da, și" are o anumită forță, care devine mai clară când o contrastăm cu fratele său geamăn cel rău – „Da, dar".

Aproape orice curs de improvizație include o variațiune a următorului exercițiu. Nu l-am făcut în sesiunile lui Salit, dar mi l-a arătat când m-a vizitat la birou câteva luni mai târziu. Acest exercițiu implică doi oameni care planifică o adunare ipotetică – să spunem o reuniune cu colegii de liceu. O persoană începe cu o propunere – de exemplu: „Hai să ținem reuniunea cu colegii de liceu în Las Vegas". Fiecare comentariu care urmează, din partea ambilor participanți, trebuie să înceapă cu „Da, dar". De obicei, lucrurile se derulează astfel:

— Hai să ținem reuniunea cu colegii de liceu în Las Vegas.
— Da, dar va fi prea costisitor pentru unii.
— Da, dar ăsta e singurul fel în care cei care vor vrea cu adevărat să fie acolo vor participa.
— Da, dar unii dintre colegii noștri nu joacă jocuri de noroc.

— Da, dar sunt mai multe de făcut acolo decât să joci blackjack.
— Da, dar chiar şi fără jocurile de noroc, tot nu e un loc nemaipomenit în care să-ţi aduci familia.
— Da, dar reuniunile sunt mai reuşite fără toată liota aceea de copii.
— Da, dar cei care nu vor găsi cu cine să-şi lase copiii nu vor veni...

Procesul de planificare se derulează şi se derulează, dar nimic – şi nimeni – nu se mişcă.

Apoi participanţii iau o rută alternativă, unde conjuncţia sabotoare „dar" este înlocuită cu sora sa mai generoasă, „şi". Această versiune s-ar putea desfăşura cam aşa:

— Hai să ţinem reuniunea cu colegii de liceu în Las Vegas.
— Da, şi dacă e prea scump pentru unii, ar putea strânge bani să vină cu maşinile.
— Da, şi dacă începem devreme, am putea rezerva o serie de camere la un hotel care oferă reduceri pentru un număr mai mare de rezervări.
— Da, şi pentru familiile cu copii şi pentru cei care nu practică jocurile de noroc, am putea organiza activităţi în timpul zilei.
— Da, şi dacă vor fi suficienţi oameni, s-ar putea să reuşim să găsim resurse să plătim babysitteri, astfel încât într-o seară unii părinţi să poată ieşi fără copii.
— Da, şi cei care vor dori vor putea merge împreună la un spectacol.

În loc să adâncească frustrarea, „Da, şi" cultivă ideea de posibilitate. La final, aveţi un set de opţiuni, nu senzaţia de inutilitate.

Cu siguranţă, în viaţă există o mulţime de momente în care trebuie să spunem „nu". Cu toate acestea, atunci când este vorba despre a-i convinge pe alţii, cea mai bună poziţie de bază

este acest al doilea principiu al improvizației. Iar beneficiile sale depășesc granițele vânzărilor și ale vânzării fără vânzări.

„«Da, și» nu este o tehnică", spune Salit. „Este un mod de viață."

3. Puneți-vă partenerul într-o lumină pozitivă

În vara anului 2012, au încetat din viață doi giganți ai domeniului persuasiunii. Roger Fisher, care a murit în august, la scurt timp după cea de-a nouăzecea aniversare, a fost profesor la Facultatea de Drept de la Harvard și furnizor freelance de soluții diplomatice. În 1981, a publicat, în colaborare cu un alt autor, *Getting to Yes*, cea mai influentă carte scrisă vreodată pe tema negocierii. Contribuția fundamentală a lui Fisher a fost ideea de „negociere principială", care propunea că scopul negocierii nu trebuie să fie să faci cealaltă parte să piardă, ci, dacă se putea, să o ajuți să câștige. Această idee, care în scurt timp a ajuns să fie prescurtată sub forma „unu la unu", a transformat educația în domeniul afacerilor și al dreptului. Până atunci, mulți considerau că negocierea este un joc în care pentru una din părți scorul trebuia să rămână zero, fiecare dintre ele urmărind să obțină cota cea mai mare dintr-un capital dat. Însă lucrarea lui Fisher i-a îndemnat pe tinerii care studiau afacerile și dreptul și pe mai puțin tinerii oameni din cadrul organizațiilor să reformuleze aceste tranzacții astfel încât scorul jocului să nu mai fie zero pentru niciuna din părți, iar victoria unei persoane să nu mai depindă de înfrângerea celeilalte. Dacă fiecare parte trece de poziția celeilalte și se concentrează asupra propriilor interese, inventând opțiuni pentru un câștig reciproc, negocierile s-ar putea termina mai bine atât pentru o persoană, cât și pentru cealaltă, decât în momentul în care au început.

Cel de-al doilea gigant, care a murit exact cu șase săptămâni înaintea lui Fisher, la vârsta de șaptezeci și nouă de ani, a prezentat esența ideii lui Fisher unui public și mai larg. În 1989, Stephen R. Covey a scris *The 7 Habits of Highly Effective People*, care avea să se vândă în peste douăzeci și cinci de milioane de exemplare. Obiceiul numărul 4 pe lista lui Covey este „Gândiți în termenii lui unu la unu". Deprinderea acestui obicei nu este ușoară, a recunoscut el, deoarece „majoritatea oamenilor au întipărită în minte mentalitarea unu la zero încă de la naștere". Dar singura modalitate de a-i influența cu adevărat pe ceilalți este adoptarea unui „cadru mental și afectiv care caută constant beneficii reciproce în toate interacțiunile umane".[10]

Datorită influenței lui Fisher și Covey, ideea de „unu la unu" s-a încetățenit în organizațiile din toată lumea, deși adesea mai curând la nivel de discurs decât în practică. Una dintre explicațiile discrepanței dintre cuvânt și faptă face trimitere la transformarea pe care am descris-o în Capitolul 3. În condiții de asimetrie informațională, rezultatele sunt deseori unu la zero. La urma urmelor, când știu mai multe decât dumneavoastră, pot obține ce doresc învingându-vă. Și, de vreme ce asimetria informațională a fost condiția definitorie a vânzărilor pentru o perioadă atât de îndelungată, memoria noastră inerțială ne duce deseori într-acolo. Însă, odată cu ascendența parității informaționale (sau cel puțin ceva apropiat de aceasta), acele instincte, dezvoltate pentru un mediu diferit, ne pot trimite pe o cale greșită. Atunci când vânzătorii și cumpărătorii au forțe echilibrate, a ținti spre unu la zero aduce rareori victoria cuiva – „meciul" încheindu-se deseori cu zero la zero.

Improvizația ne oferă o modalitate de a ne împrospăta gândirea: o metodă care împărtășește viziunea despre lume a lui Fisher și a lui Covey, reorientând-o pentru această perioadă în care mulți dintre noi am devenit insensibili la „unu la unu"

tocmai din cauză că am auzit expresia atât de des, însă am trăit-o extrem de rar. În genul de teatru al celor de la Second City și al lui Cathy Salit, actorii trebuie să urmeze această regulă: puneți-vă partenerul într-o lumină pozitivă. Artiștii care improvizează au înțeles de multă vreme că a-ți ajuta pe partenerul de scenă să strălucească vă ajută pe amândoi să creați o scenă mai bună. Faptul că vă puneți partenerul într-o lumină pozitivă nu vă face să intrați într-un con de umbră; ba dimpotrivă. Nimicește cadrul mental binar, de tip fie-fie sau unu la zero, înlocuindu-l cu o cultură a generozității, creativității și posibilității. Acest al treilea principiu al improvizației – puneți-vă partenerul într-o lumină pozitivă – necesită și face posibilă claritatea, capacitatea de a dezvolta soluții pe care nu și le-a imaginat nimeni până atunci.

Pentru a ilustra acest principiu, Salit ne spune să ne găsim noi parteneri. Partenera mea este o femeie prietenoasă, în vârstă de patruzeci și ceva de ani, care lucrează pentru o mare companie ce oferă servicii financiare. Pentru acest exercițiu, numit „Sunt curios", alegem un subiect controversat, care se pretează la poziții pro și contra (*Ar trebui legalizată marijuana? Ar trebui abolită pedeapsa cu moartea?*). Apoi fiecare dintre noi alege o poziție, unul încercând să-l convingă pe celălalt să adopte punctul său de vedere. Cealaltă persoană trebuie să răspundă, însă aici vine clenciul – numai cu întrebări. Întrebările trebuie să fie interogații autentice, nu opinii deghizate (*Vă deranjează că singurii oameni care vă împărtășesc opinia sunt imbecili?*). Nu pot fi nici întrebări la care să se răspundă prin da-nu (*Am dreptate, nu-i așa?*). Dacă partenerul dumneavoastră încalcă vreuna din reguli – făcând o afirmație sau adresând vreunul din tipurile interzise de întrebări – trebuie să scuturăm clopoțelul de motel pentru a anunța contravenția întregului grup.

Încep cu rolul de intervievator, iar partenera mea își enunță poziția în legătură cu o controversă politică americană de mult uitată, care întâmplător apărea între știrile de pe pagina întâi în ziua seminarului nostru.

Răspund la prima ei supoziție cu un sceptic „Chiar?", care, tehnic vorbind, e o întrebare, însă nu una care să respecte întocmai indicațiile exercițiului. Așa că mă adun și pun o întrebare adevărată.

Ea răspunde și își elaborează argumentul.

Încercând să-mi amintesc importanța începutului ritmului, mă opresc, trag aer în piept și îmi încep întrebarea cu „Dar ce spuneți despre...?"

Ceva mai bine.

Apoi adoptă altă linie argumentativă.

Fără a aștepta, fără ca măcar să-mi dau seama ce spun, izbucnesc: „Cred că glumiți!"

Clinc!

Nu au trecut mai mult de patru minute de joc, că am și fost scos pe tușă.

Acum e rândul ei să pună întrebări. Poate pentru că a văzut cât de prost m-am descurcat, manifestă mai multă promptitudine. Ori de câte ori expun un argument, prima ei reacție – de fiecare dată – este „Foarte interesant!" Manevra aceasta îi permite să caute o întrebare, însă totodată învârte girueta într-o direcție mai prietenoasă. Iar când pune o întrebare, trebuie să mă opresc o clipă, să mă gândesc și să ofer un răspuns inteligent.

Aici, ideea nu e să câștigi. Ci să înveți. Iar când ambele părți consideră că întâlnirea a constituit o oportunitate de a învăța, dorința de a-l înfrânge pe celălalt/cealaltă se luptă pentru a găsi oxigenul de care are nevoie. Întrebările, a căror forță am discutat-o când am vorbit despre discuția interogativă cu sine și susținerea eficientă a unui discurs de vânzare, schimbă regulile

implicării și, prin urmare, interacțiunea ca atare. Conversația seamănă mai mult cu un dans decât cu o luptă corp la corp. Acest fapt a fost intuit de către fondatorul Fuller Brush, Alfred Fuller, cu mulți ani înainte ca improvizația să fi fost măcar inventată. „Nu intrați în dispută", scria el. „Câștigarea unei dispute înseamnă pierderea unei vânzări."[11]

Să-ți pui partenerul, persoana căreia îi vinzi, într-o lumină pozitivă a devenit și mai important decât era pe vremea lui Fuller. Pe atunci, vânzătorii lipsiți de scrupule nu trebuiau să-și facă griji dacă își puneau cumpărătorii într-o lumină nefavorabilă. Deseori, aceștia din urmă nu aveau alternative și nici cui să se plângă. Astăzi, dacă pui oamenii într-o ipostază neplăcută, aceștia pot spune lumii ce li s-a întâmplat. Iar dacă îi pui într-o lumină pozitivă, pot face același lucru.

„În improvizație, niciodată nu încerci să *determini* pe cineva să facă ceva. Aceasta este constrângere, nu creativitate", spune Salit. „Faci oferte, accepți oferte – și se înfiripă o conversație, o relație, o scenă și alte posibilități."

Vânzările și vânzarea fără vânzări funcționează la fel ca improvizația. Dacă îți exersezi auzul să distingă oferte, dacă le răspunzi celorlalți cu „Da, și" și dacă întotdeauna încerci să-ți pui partenerul într-o lumină pozitivă, se vor contura diverse posibilități.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAZ ILUSTRATIV

Improvizați

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Opriți-vă cinci secunde

Cu nouăsprezece secole în urmă, filosoful grec Epictet, reprezentant al stoicismului, spunea: „Natura ne-a dat o singură limbă și două urechi, astfel încât să putem auzi de două ori mai mult decât vorbim".

Din nefericire, nu mulți oameni i-au dat ascultare.

Puteți evita greșeala lor, luând sfatul lui Epictet în serios. Unul dintre cele mai simple moduri de a face asta – a reduce raportul dintre vorbit și ascultat – este să încetiniți pur și simplu ritmul.

Alegeți o zi din săptămâna aceasta care să fie ziua lentă. Apoi, când purtați o conversație, lăsați să treacă cinci secunde înainte de a răspunde. Pe bune. De fiecare dată. La început vi se va părea ciudat. Iar partenerul dumneavoastră de conversație s-ar putea să se întrebe dacă nu cumva v-ați lovit la cap recent. Însă făcând o pauză de câteva secunde pentru a răspunde vă poate ajuta să vă cultivați abilitățile de ascultător cam la fel cum, atunci când savurați o bucată de ciocolată, în loc s-o devorați, plăcerea resimțită este mai mare. (Dacă o zi întreagă vi se pare prea mult, începeți cu mai puțin; încercați să faceți asta o oră.)

Lainie Heneghan, un consultant britanic care susține ceea ce ea numește „ascultarea radicală", ne oferă câteva moduri de a testa dacă am încetinit suficient ritmul. Apucă partenerii

dumneavoastră de conversație să-și încheie propozițiile? Își expun oamenii perspectiva în întregime fără să-i întrerupeți? Au timp să-și tragă sufletul înainte să începeți să sporovăiți? Încetinind ritmul puteți ajunge departe.

Spuneți „da, și"

„Jocul reclamei" este un exercițiu clasic de improvizație. Iată cum funcționează.

Alegeți patru sau cinci participanți. Apoi rugați-i să inventeze un nou produs și concepeți o campanie publicitară pentru acesta. Atunci când contribuie cu mărturii, demonstrații sau sloganuri, participanții trebuie să înceapă fiecare propoziție cu „Da, și", ceea ce îi obligă să pornească de la ideea anterioară. Nu puteți respinge ce spun colegii dumneavoastră. Nu-i puteți ignora. Și nu trebuie să faceți planuri dinainte. Spuneți doar „da, și", acceptați ce vă oferă persoana pe care o aveți în față și utilizați informația respectivă pentru a vă îmbunătăți campania.

„Sunt oameni care preferă să spună «Da» și sunt oameni care preferă să spună «Nu»", scrie Keith Johnstone. „Cei care spun «Da» sunt răsplătiți prin aventurile pe care le trăiesc. Cei care spun «Nu» sunt recompensați prin siguranța pe care și-o asigură."

Jucați „Câte un cuvânt, pe rând"

Acesta este un alt joc clasic din teatrul bazat pe improvizație, care a dat naștere unei sumedenii de versiuni, deși mie îmi place varianta lui Johnstone cel mai mult. Regulile sunt simple. Șase-opt oameni stau în cerc și alcătuiesc împreună o poveste.

Miza: fiecare persoană poate adăuga doar un singur cuvânt şi numai atunci când îi vine rândul.

În *Improv for Storytellers*, Johnstone descrie o sesiune cu doi parteneri care îl ajută la creaţie. A început cu cuvântul „Sally", iar ceea ce a urmat se poate vedea mai jos:

— O...
— Lua...
(E rândul meu din nou şi anim puţin lucrurile:)
— Razna...
— Deoarece...
— Tatăl...
— Ei...
— Voia...
— Să-şi...
— Pună...
— Calul...
— În...
— Grajdul...
— Ei.

Johnstone spune că: „Unele dintre aceste poveşti se năruiesc după o propoziţie, însă e posibil ca altele să fie duse până la capăt". Indiferent ce turnură capătă poveştile, acest exerciţiu este nemaipomenit pentru că vă ajută să gândiţi rapid şi să vă antrenaţi auzul pentru a auzi ofertele care vă sunt adresate.

Faceţi uz de puterea întrebărilor

Unul dintre exerciţiile din cadrul sesiunilor lui Salit care mi-a plăcut cel mai mult, „Sunt curios", merită încercat şi pe cont propriu. Găsiţi-vă un partener. Apoi alegeţi un subiect controversat care are două aspecte distincte şi opuse. Înainte de a

începe, rugați-vă partenerul să se decidă asupra poziției pe care o adoptă în raport cu subiectul în discuție. Apoi dumneavoastră adoptați poziția opusă. În cele ce urmează, partenerul își susține opinia, însă nu-i puteți răspunde decât cu întrebări – nu cu afirmații, contraargumente sau insulte.

Întrebările trebuie să respecte trei reguli: (1) Nu puteți pune întrebări cu răspuns da-nu. (2) Întrebările dumneavoastră nu pot fi opinii deghizate. (3) Partenerul trebuie să răspundă la fiecare întrebare.

E mai greu decât pare. Însă, exersând, veți învăța să utilizați interogativul pentru a face progrese și a vă implica, atât partenerul, cât și dumneavoastră.

Citiți aceste cărți

Impro: Improvisation and the Theatre de Keith Johnstone. Dacă teatrul bazat pe improvizație are un Lenin – un revoluționar elocvent, care furnizează unei mișcări fundamentele sale intelectuale –, persoana aceasta este Johnstone. Cartea sa nu e întotdeauna o lectură facilă. Este un tratat filosofic în aceeași măsură în care e și ghidul care se dorește a fi. Însă este un abecedar excelent pentru a înțelege principiile fundamentale ale improvizației.

Improvisation for the Theater de Viola Spolin. Dacă teatrul improvizațional are o Evă – cineva care a fost prezentă la creație, deși în acest caz nu a avut nevoie de un Adam și nu a căzut în ispită –, aceasta este Viola Spolin. Această carte, care a apărut cu cincizeci de ani în urmă, dar ale cărei ediții actualizate se vând încă foarte bine, conține peste două sute de exerciții de improvizație concepute de Spolin.

Creating Conversations: Improvisation in Everyday Discourse de R. Keith Sawyer. Autorul este unul dintre cei mai notabili

savanți care se ocupă de studiul creativității. În această carte din 2001, examinează conversațiile noastre de zi cu zi, arătând cât de multe au în comun aceste schimburi cotidiene de replici cu jazzul, jocurile copiilor și teatrul bazat pe improvizație. Merită, de asemenea, răsfoită și *Group Genius: The Creative Powers of Collaboration*, o altă lucrare de-a lui Sawyer.

Improv Wisdom: Don't Prepare: Just Show Up de Patricia Ryan Madson. Madson, care a predat arta dramatică la Universitatea Stanford până în 2005, oferă treisprezece maxime extrase din teatrul bazat pe improvizație, pe care cititorii le pot aplica în profesie și în viață.

The Second City Almanac of Improvisation de Anne Libera. Parțial o istorie a divertismentului, parțial ghid al artei improvizației, acest almanah urmărește ascensiunea colosului din teatrul improvizațional, Second City. Este presărată cu exerciții interesante, citate provocatoare pe tema acestei arte și o mulțime de fotografii ale unor bine-cunoscuți actori de comedie din vremea când erau foarte tineri.

Folosiți-vă degetul mare

Aceasta este o activitate de grup, pe care o puteți folosi pentru a face o demonstrație memorabilă. Pe lângă dumneavoastră, mai aveți nevoie de cel puțin încă doi oameni ca participanți.

Rugați pe toată lumea să se grupeze pe perechi. Apoi rugați fiecare pereche să-și „împletească degetele de la mâna dreaptă și să ridice degetul mare". Apoi, dați-le o singură instrucțiune: „Acum, faceți-vă partenerul să lase degetul mare în jos". Păstrați tăcerea și permiteți-le perechilor să-și încheie sarcina.

Majoritatea participanților vor presupune că indicația dumneavoastră îi îndeamnă să se lupte, folosindu-și degetul mare.

Cu toate acestea, există multe alte căi prin care şi-ar putea determina partenerul să lase degetul în jos. L-ar putea ruga frumos. Şi-ar putea desface degetele, lăsând degetul mare în jos. Şi aşa mai departe.

Lecţia care se desprinde de aici este că mult prea des subliniatul nostru punct de plecare este competiţia – mai curând o abordare de tip victorie-înfrângere, unu-zero, decât abordarea tipică improvizaţiei, de tipul unu la unu, câştig de ambele părţi. În majoritatea împrejurărilor ce presupun convingerea altora, avem la dispoziţie mai multe moduri de a îndeplini o sarcină, care – cele mai multe dintre ele – îi pot pune într-o lumină pozitivă pe partenerii noştri, pe parcursul procesului.

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

9 | Serviți

Dacă vreți să călătoriți dintr-un oraș în altul în Kenya, probabil că va trebui să urcați într-un *matatu*, un mic autobuz sau un microbuz cu paisprezece locuri, care constituie principalul mijloc de transport pe distanțe lungi din țară. Iar dacă într-adevăr urcați într-unul, pregătiți-vă să vă îngroziți. Un tânăr aflat la volanul unui vehicul care se deplasează cu rapiditate poate fi periculos în orice țară, dar kenyenii spun că șoferii de *matatu* întrec orice limite. Ca și când la mijloc ar fi o transformare scoasă din *Straniul caz al Doctorului Jekyll și al domnului Hyde*, bărbații kenyeni, altfel amabili și chiar temperați, se metamorfozează în niște demoni cu ochi sălbatici, care depășesc toate limitele de viteză, punând viețile pasagerilor și inclusiv pe a lor în pericol. Una dintre consecințele parțiale ale acestui lucru este faptul că, în Kenya, rata accidentelor rutiere soldate cu moartea, raportată la numărul de locuitori, este una dintre cele mai mari din lume.[1]

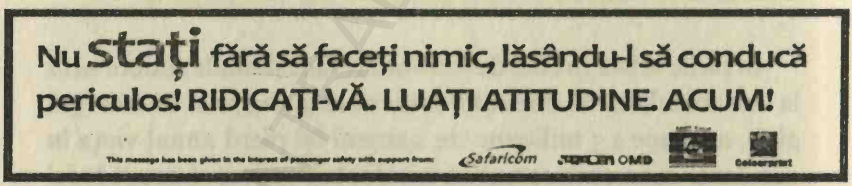
În țările aflate în curs de dezvoltare, accidentele rutiere ucid la ora actuală la fel de mulți oameni ca și malaria. Pe întregul glob, aproape 1,3 milioane de oameni își pierd anual viața în accidente auto, ceea ce face ca accidentele rutiere să ocupe locul nouă la nivel mondial printre cauzele decesului. Organizația Mondială a Sănătății preconizează că până în 2030 vor urca pe poziția a cincea, devansând HIV/SIDA, diabetul, războiul și violența.[2]

Țări precum Kenya necesită o serie de remedii pentru această problemă. Se pot reduce limitele de viteză, se pot repara drumurile periculoase și avariate, se poate încuraja utilizarea centurii de siguranță, se pot instala dispozitive de limitare

a vitezei și se poate sancționa condusul în stare de ebrietate. Multe dintre aceste măsuri pot reduce pierderile enorme, însă toate necesită bani publici sau vigilență în implementare, ambele fiind greu de accesat.

Astfel că, într-un ingenios studiu practic, doi economiști de la Universitatea Georgetown, James Habyarimana și William Jack, au conceput o metodă de a schimba comportamentul șoferilor kenyeni, vitezomani împătimiți.[3] În colaborare cu cooperativele care dețin vehiculele, Habyarimana și Jack au recrutat 2 276 de șoferi de *matatu*. I-au împărțit în două grupuri. Șoferii ale căror numere de înmatriculare se terminau cu o cifră pară au devenit grupul de control. Cei ale căror numere de înmatriculare se terminau cu o cifră impară au participat la o intervenție unică. În interiorul fiecăruia dintre aceste *matatu*, cercetătorii au plasat cinci stickere, atât în engleză, cât și în Kiswahili (limba națională a Kenyei). Unele stickere conțineau doar cuvinte, precum cele de mai jos.*

În altele, textul era însoțit de „imagini explicite și înfiorătoare ale unor părți ale corpului, dezmembrate".[4]



* Traducerea celui de-al doilea sticker este: „Hei, dacă el conduce cu nesăbuință, veți ajunge la destinație? FIȚI TREJI, FIȚI CALMI. LUAȚI ATITUDINE!"

Însă toate îndemnau pasagerii să ia măsuri – să-şi implore şoferul să încetinească, să protesteze cu voce tare când încerca să facă manevre periculoase şi să se ţină de capul lui până conducea *matatu* mai curând ca doctorul Jekyll decât ca maniacul domn Hyde. Cercetătorii şi-au denumit strategia „sâcâiala şi dojana".

În decursul anului care a urmat, echipa a constatat că probabilitatea ca pasagerii care călătoreau în *matatu* cu stickere să bată la cap şoferii era de trei ori mai mare decât în cazul celor care mergeau cu *matatu* fără stickere. Însă i-au convins eforturile pasagerilor cu gura mare pe şoferi sau au afectat siguranţa călătoriilor?

Pentru a afla răspunsul, cercetătorii au examinat o bază de date conţinând cererile de despăgubire deţinute de către companiile de asigurări la care erau asigurate vehiculele *matatu*. Rezultatele: numărul total al cererilor de despăgubire pentru vehiculele cu stickere scăzuse cu aproape două treimi în comparaţie cu anul precedent. Cererile în cazul accidentelor grave (rezultate cu rănirea sau moartea pasagerilor) au scăzut cu peste 50%. Şi, având în vedere interviurile de verificare la care cercetătorii i-au supus pe şoferi, era clar că eforturile vocale de persuasiune ale pasagerilor erau motivul.[5]

Cu alte cuvinte, adăugarea câtorva stickere în microbuze a economisit mai mulţi bani şi a salvat mai multe vieţi decât orice alt efort făcut de către guvernul kenyan. Iar mecanismul care a funcţionat aici – stickerele i-au convins pe pasageri, iar pasagerii l-au convins pe şofer – ne oferă o modalitate utilă de a înţelege cea de-a treia şi ultima abilitate: a servi.

Vânzările şi vânzarea fără vânzări sunt în ultimă instanţă centrate pe serviciu. Însă „serviciul" nu presupune doar să le zâmbeşti clienţilor care îţi intră în butic sau să livrezi pizza în maximum treizeci de minute, deşi ambele sunt importante în domeniul comercial. În schimb, există o definiţie mai amplă,

mai profundă și mai ilustrativă a noțiunii de serviciu – îmbunătățirea vieților altora și, drept urmare, îmbunătățirea lumii. La modul ideal, convingerea celorlalți poate conduce la realizarea unui lucru mai nobil și mai trainic decât simplul schimb de resurse. Ceea ce are șanse mai mari de a deveni realitate, dacă urmăm cele două lecții fundamentale ale triumfului stickerelor lipite în *matatu*: implicați-vă personal și conferiți un scop întregului demers.

Implicați-vă personal

Radiologii duc o viață profesională singuratică. Spre deosebire de mulți medici, care își petrec o mare parte a zilei interacționând direct cu pacienții, radiologii stau deseori singuri în încăperi cu lumină obscură sau aplecați deasupra computerelor, citind radiografii, scanuri ale tomografiilor computerizate și RMN-uri. Izolarea poate reduce interesul acestor doctori cu competențe avansate față de profesia lor. Și, mai rău, dacă munca începe să devină impersonală și mecanică, performanța lor poate avea de suferit.

Cu câțiva ani în urmă, un tânăr radiolog israelian numit Yehonatan Turner a avut o idee legată de cum ar putea să-și mobilizeze colegii să-și îndeplinească slujba cu mai multă apetență și îndemânare. În timp ce lucra ca rezident la Centrul Medical Shaare Zedek din Ierusalim, Turner a aranjat, cu acordul pacienților, fotografierea a aproape trei sute de oameni care veneau să facă o tomografie computerizată (TC). Apoi a implicat un grup de radiologi, care nu știau ce studiază, într-un experiment.

Când radiologii stăteau la computere și solicitau unul dintre scanurile pacienților implicați în experiment pentru a-l evalua, lângă imagine apărea automat și fotografia pacientului. După

efectuarea evaluărilor, radiologii au completat un chestionar. Cu toții au mărturisit că au simțit „mai multă empatie pentru pacienți după ce au văzut fotografia" și că au examinat cu mai multă meticulozitate scanul.[6] Însă adevărata forță a ideii lui Turner s-a revelat trei luni mai târziu.

Una dintre abilitățile care îi disting pe radiologii extraordinari de cei mediocri este abilitatea acestora de a identifica ceea ce se cheamă „rezultate incidentale", anomalii pe un scan pe care medicul nu le căuta și care nu au legătură cu boala pentru care este tratat pacientul. De exemplu, să presupunem că bănuiesc că mi-am rupt brațul și mă duc la spital să-mi fac o radiografie. Principala sarcină a doctorului este să vadă dacă osul ulna este fracturat. Însă dacă lângă cot identifică totodată un chist care nu are legătură cu fractura, aceasta este un „rezultat incidental". Turner a selectat optzeci și unu dintre scanurile însoțite de fotografii, în care radiologii identificaseră rezultate incidentale, și le-a prezentat aceluiași grup de radiologi trei luni mai târziu – doar că de data aceasta *fără* poza pacientului. (Dat fiind că radiologii interpretează atât de multe imagini în fiecare zi și fiindcă habar nu aveau ce studia Turner, nu știau că deja văzuseră acele scanuri.)

Rezultatul a fost tulburător. Turner a descoperit că „80% dintre rezultatele incidentale nu erau identificate atunci când fotografia era omisă din dosar"[7]. Deși medicii aveau în față exact aceeași imagine pe care o scrutaseră cu nouăzeci de zile înainte, de data aceasta fuseseră mult mai puțin meticuloși și mult mai puțin precișI, „Studiul nostru subliniază abordarea pacientului ca ființă umană, și nu ca un studiu de caz anonim", a declarat Turner pentru *ScienceDaily*.[8]

Medicii, ca noi toți, activează în domeniul persuasiunii. Însă pentru a-și face meseria bine – adică pentru a duce oamenii de la boală și suferință la sănătate și bunăstare – doctorii dau un randament mai bun când se implică personal. În loc să vadă

pacienții sub forma unei serii de simptome, perceperea acestora drept ființe umane depline îi ajută pe medici în munca pe care o depun, iar pe pacienți în tratamentul de care beneficiază. Ceea ce nu înseamnă că doctorii și asistentele medicale trebuie să abandoneze listele de măsuri și protocoalele.[9] Însă înseamnă că a te baza exclusiv pe procese și algoritmi care obscurizează ființa umană aflată de cealaltă parte a tranzacției este similar unei erori clinice. După cum arată studiul lui Turner – și datorită muncii sale, acum la probele pentru testul Papanicolau, la analizele de sânge și alte diagnostice se adaugă fotografii[10] –, injectarea dimensiunii personale în cea profesională poate stimula performanța, sporind calitatea îngrijirii.

Iar ceea ce este valabil pentru doctori se verifică și în cazul nostru, al celorlalți. Toate împrejurările în care încercăm să-i convingem pe ceilalți implică prin definiție o altă ființă umană. Cu toate acestea, în numele profesionalismului, deseori neglijăm elementul uman și adoptăm o poziție care este abstractă și distantă. În schimb, ar trebui să ne recalibrăm abordarea, astfel încât aceasta să devină concretă și personală – și nu din motive bazate pe compasiune, ci pe rațiune. Problema generală a siguranței pe șoselele din Kenya este abstractă și distantă. Înzestrarea pasagerilor individuali cu mijloacele necesare pentru a-și influența propriul șofer de *matatu,* în timp ce conduce vehiculul în care se află cu toții, este concretă și personală. Citirea unui scan TC, singur, într-o încăpere, este abstractă și distantă. Citirea unui scan TC, având în fața ochilor fotografia unui pacient, face operațiunea concretă și personală. Atât în vânzările tradiționale, cât și în vânzarea fără vânzări, avem rezultate mai bune atunci când trecem de la rezolvarea unei probleme la servirea unei persoane.

Însă valoarea implicării personale are două laturi. Una este recunoașterea persoanei pe care încerci să o servești, cum ar fi

să ții minte că în spatele scanului TC se află o ființă umană. Cealaltă este să te plasezi personal în spatele a ceea ce încerci să vinzi, orice ar fi acest lucru. Am văzut această nouă față a monedei în acțiune nu în paginile unei publicații din domeniul științelor sociale sau pe coridoarele unui laborator de radiologie, ci pe pereții unei pizzerii din Washington, D.C.

Anul trecut, într-o seară de sâmbătă, soția mea și doi dintre cei trei copii ai noștri au decis să încerce un nou restaurant, Il Canale, un local italian ieftin, care ne fusese recomandat de prieteni din Italia. A trebuit să așteptăm câteva minute până ni s-a găsit o masă. Fiindcă nu am stare dacă stau locului, am făcut câteva ture prin micul hol de la intrare. Dar m-am oprit când am văzut fotografia înrămată a proprietarului restaurantului, Giuseppe Farruggio, însoțită de câteva cuvinte:

Farruggio, care a venit din Sicilia la șaptesprezece ani, activează în vânzări, desigur. Vinde antipasti proaspete, linguine alle vongole și pizza napolitană autentică familiilor flămânde. Însă, prin intermediul acestei fotografii cu text, își transformă oferta din distantă și abstractă – Washington, D.C. nu duce lipsă de restaurante care servesc pizza și paste – în concretă și personală. Și o face într-un mod extrem de îndrăzneț. Pentru Farruggio, serviciul nu înseamnă să livrezi un calzone în douăzeci de minute. Pentru el, serviciul înseamnă a fi literalmente la dispoziția clienților, care îl pot suna oricând.

Când am discutat cu el câteva săptămâni mai târziu despre reacțiile pe care le primise, Farruggio mi-a spus că în primele optsprezece luni de la afișarea pozei însoțite de text nu a primit decât opt telefoane. Șase dintre acestea erau de la oameni care i-au transmis cuvinte de apreciere – sau care poate testau dacă promisiunea era reală. Două aparțineau unor clienți care au făcut plângeri, pe care Farruggio le-a folosit pentru a-și îmbunătăți serviciul. (Dragă cititorule, te rog să nu apelezi numărul de mobil al domnului Farruggio, decât dacă nu ești mulțumit de serviciile de la Il Canale, lucru care mie nu mi s-a întâmplat cam niciodată.) Însă importanța a ceea ce face nu constă în apelurile pe care le primește de la clienți. Este vorba despre ceea ce le comunică el lor – și anume că în spatele pizzei se află o persoană căreia îi pasă dacă oaspeții săi sunt fericiți sau nu. La fel cum plasarea unei fotografii lângă un scan TC schimbă modul în care radiologii își îndeplinesc îndatoririle, faptul că-și pune propriul chip zâmbitor și numărul de telefon deasupra casei de marcat de la intrare modifică felul în care clienții percep restaurantul lui Farruggio. Multora dintre noi ne placem să spunem „Îmi asum responsabilitatea" sau „Îmi pasă". Însă puțini suntem atât de profund dedicați servirii celorlalți, încât să fim dispuși să spunem „Sunați-mă pe mobil".

Stilul lui Farruggio de implicare personală este caracteristic multora dintre vânzătorii de mare succes. Brett Bohl, care conduce Scrubadoo.com, ce vinde uniforme medicale, trimite o notă scrisă de mână fiecărui client care cumpără vreunul dintre produsele sale.[11] Tammy Darvish, vânzătoarea de mașini pe care am întâlnit-o în Capitolul 3, le oferă tuturor clienților adresa sa personală de e-mail, spunându-le: „Dacă aveți vreo întrebare sau nelămurire, contactați-mă personal". Și o fac. Iar atunci când le răspunde, știu că e acolo pentru a-i servi.

Conferiți un scop demersului dumneavoastră

Spitalele americane nu sunt atât de periculoase precum vehiculele *matatu* din Kenya, însă sunt mult mai puțin sigure decât credeți. În fiecare an, cam unul din douăzeci de pacienți spitalizați contractează o infecție într-un spital din Statele Unite, cifrele care rezultă fiind copleșitoare: nouăzeci și nouă de mii de decese anuale și un cost de peste 40 de miliarde în fiecare an.[12] Cea mai necostisitoare modalitate de a preveni aceste infecții este ca doctorii, asistentele medicale și alți lucrători în domeniul îngrijirii sănătății să se spele regulat pe mâini. Însă frecvența spălatului pe mâini în spitalele americane este uimitor de scăzută. Și multe dintre eforturile de a determina cât mai mulți oameni să se spele temeinic pe mâini au fost de cele mai multe ori de o ineficacitate jalnică.

Adam Grant, profesorul de la Wharton al cărui studiu despre ambiversie l-am discutat în Capitolul 4, a decis să vadă dacă putea găsi o modalitate mai bună de a-i convinge pe cei care lucrează în spitale să-și modifice comportamentul. Într-o cercetare pe care a derulat-o împreună cu David Hofmann de la Universitatea din Carolina de Nord, Grant a încercat trei

abordări diferite ale acestei provocări de vânzare fără vânzări. Cei doi cercetători au mers la un spital din Statele Unite și au obținut permisiunea de a posta anunțuri lângă șaizeci și șase dintre dispenserele de săpun și gel de dezinfectare a mâinilor existente în spital, timp de două săptămâni. O treime dintre aceste anunțuri au stârnit interesul angajaților din domeniul medical:

IGIENA MÂINILOR PREVINE
CONTRACTAREA BOLILOR.

O treime sublinia consecințele pentru pacienți, adică scopul muncii desfășurate în spital:

IGIENA MÂINILOR PREVINE CONTRACTAREA
BOLILOR DE CĂTRE PACIENȚI.

Treimea rămasă a anunțurilor includea un slogan atrăgător și servea drept condiție de control:

TURNAȚI GEL ȘI CLĂTIȚI CU SĂPUN.

Cercetătorii au cântărit recipientele cu săpun și gel la începutul perioadei de două săptămâni și au repetat gestul la finalul acesteia pentru a vedea cât folosiseră, de fapt, angajații. Iar când au calculat rezultatele au constat că cel mai eficient anunț fusese cel de-al doilea. „Cantitatea de produs destinat igienei mâinilor, consumată din dispenserele alături de care se plasase anunțul ce făcea referire la consecințele lipsei de igienă asupra pacienților, a fost semnificativ mai mare decât cantitatea consumată din dispenserele lângă care era lipit afișul ce menționa consecințele la nivel personal sau decât cea consumată din

dispenserele lângă care se aşezase afişul de control", scriu Grant şi Hofmann.[13]

Intrigaţi de rezultat, cercetătorii au hotărât să testeze robusteţea rezultatelor lor nouă luni mai târziu, în aripi diferite ale aceluiaşi spital. De data aceasta au folosit doar două anunţuri – versiunea ce menţiona consecinţele la nivel personal (IGIENA MÂINILOR PREVINE CONTRACTAREA BOLILOR) şi versiunea care făcea referire la consecinţele asupra pacienţilor (IGIENA MÂINILOR PREVINE CONTRACTAREA BOLILOR DE CĂTRE PACIENŢI). Şi, în loc să cântărească recipientele de săpun şi gel sanitar, au recrutat membri ai personalului spitalului, pe care i-au însărcinat să spioneze spălatul mâinilor. De-a lungul unei perioade de două săptămâni, aceşti recruţi, cărora nu li s-a dezvăluit natura studiului, au înregistrat pe ascuns momentele în care doctorii, asistentele şi alţi membri ai personalului medical aveau „oportunitatea de a-şi igieniza mâinile" şi dacă îi dădeau curs sau nu, când această ocazie se ivea. Nici de data aceasta anunţul care făcea referire la consecinţele asupra propriei persoane nu a avut niciun efect. Dar anunţul care implica ideea de scop a condus la creşterea procentajului spălatului pe mâini cu 10% în general şi în special în rândurile medicilor.[14]

Simpla folosire a unor anunţuri isteţe nu va elimina infecţiile contactate în spitale. După cum observa chirurgul Atul Gawande, listele de măsuri şi alte proceduri pot fi extrem de eficiente în acest sens.[15] Însă Grant şi Hofmann dezvăluie ceva la fel de crucial: „Descoperirile noastre sugerează că mesajele ce vizează sănătatea şi siguranţa nu trebuie să se concenteze asupra sinelui, ci mai curând asupra grupului-ţintă care este perceput drept cel mai vulnerabil".[16]

Evidenţierea scopului este una dintre cele mai puternice – şi neglijate – metode de a-i convinge pe ceilalţi. Deşi deseori

presupunem că ființele umane sunt motivate în principal de propriul interes, un număr mare de cercetări arată că noi toți facem și lucruri din motive pe care cercetătorii din științele sociale le numesc „prosociale" sau care „transcend sinele".[17] Ceea ce înseamnă nu numai că noi înșine ar trebui să servim, ci și că ar trebui să ne adresăm dorinței înnăscute a celorlalți de a servi. Implicarea personală funcționează mai bine atunci când îi conferim totodată un scop.

Pentru a lua doar un exemplu din cercetările existente, o echipă de savanți din Marea Britanie și Noua Zeelandă au efectuat recent o pereche de experimente inteligente într-un alt context de vânzare fără vânzări. Au împărțit participanții în mod aleatoriu în trei grupuri. Un grup a citit informații despre motivele pentru care utilizarea în comun a mașinii de către mai multe persoane are un impact pozitiv asupra mediului. (Cercetătorii au numit acest grup „grupul altruist".) Un alt grup a citit despre motivele pentru care utilizarea mașinii în comun de către mai multe persoane poate contribui la economisirea banilor. (Acesta era „grupul care-și vedea propriul interes".) Cel de-al treilea, grupul de control, a citit informații generale despre călătoria cu mașina. Apoi participanții au completat câteva chestionare fără legătură pentru a-și umple timpul. După ce au terminat, li s-a spus că sunt liberi să plece, nu înainte de a se debarasa de orice hârtii pe care le mai aveau asupra lor. Și pentru a face aceasta, au avut la dispoziție două opțiuni – un coș marcat clar ca fiind destinat gunoiului obișnuit și un coș de gunoi pe care scria limpede că era destinat reciclării. Cam jumătate dintre oamenii din cel de-al doilea și cel de-al treilea grup – cel „care-și vedea propriul interes" și grupul de control – au reciclat hârtia. Însă în primul grup, al „altruiștilor", aproape 90% din participanți au ales să recicleze.[18] Simplul fapt că discutaseră despre scop într-un domeniu (utilizarea în comun

a maşinilor) i-a determinat pe oameni să se comporte diferit într-un alt domeniu (reciclarea).

Mai mult, cercetarea lui Grant a arătat că scopul este un element de stimulare a performanţelor nu numai în eforturi precum promovarea spălatului pe mâini şi reciclarea, ci şi în vânzările tradiţionale. În 2008, a desfăşurat un studiu fascinant, având ca obiect un call center, în cadrul unei universităţi americane importante. În fiecare noapte, angajaţii dădeau telefoane absolvenţilor, solicitându-le bani pentru şcoală. Conform obiceiului psihologilor sociali, Grant i-a împărţit pe cei care se ocupau de strângerea fondurilor în trei grupuri aleatorii. Apoi a aranjat ca aceştia să aibă condiţii de muncă identice – cu excepţia ultimelor cinci minute înainte de a intra în tură.

Două seri la rând, unul dintre grupuri a citit mărturisiri ale unor oameni care lucraseră înainte în call center, în care explicau că în slujba respectivă deprinseseră abilităţi utile în domeniul vânzărilor (poate că acordarea, buna dispoziţie şi claritatea). Acesta era „grupul beneficiilor personale". Un alt grup – „grupul definit de scop" – a citit relatări ale absolvenţilor universităţii, care beneficiaseră de burse finanţate cu ajutorul banilor strânşi de call centerul respectiv, descriind în ce fel i-au ajutat bursele respective. Cel de-al treilea grup de apelanţi constituia grupul de control, care citea relatări ce nu aveau nimic de-a face nici cu beneficiul personal, nici cu scopul. După exerciţiul de citire, angajaţii au tăbărât pe telefoane, fiind avertizaţi să nu le menţioneze relatările pe care tocmai le citiseră oamenilor pe care încercau să-i convingă să doneze bani.

Câteva săptămâni mai târziu, Grant a examinat cifrele de vânzări ale acestora. Grupul „beneficiilor personale" şi cel de control au reuşit să strângă cam acelaşi număr de promisiuni de donaţii şi au adunat cam aceeaşi sumă de bani ca şi în perioada de dinaintea exerciţiului de lecturare a relatărilor. Însă

membrii grupului definit de scop au depăşit aşteptările. Au depăşit dublul „numărului de angajamente săptămânale pe care le obţinuseră până atunci şi al sumei de bani donate săptămânal, pe care o strânseseră".[19]

Instructori de vânzări, luaţi aminte. Acest exerciţiu bazat pe lectură a condus la depăşirea *dublului* producţiei. Relatările au făcut ca angajaţii să se implice la nivel personal în munca depusă; iar conţinutul acestora a conferit un scop demersului lor. Aceasta este semnificaţia servirii: îmbunătăţirea vieţii altcuiva şi, drept urmare, îmbunătăţirea lumii. Aceasta este esenţa serviciilor şi secretul final în a-i convinge pe ceilalţi.

În 1970, un fost director obscur, care ocupase o poziţie mid-level în cadrul AT&T, în vârstă de şaizeci şi şase de ani, numit Robert Greenleaf, a scris un eseu ce a lansat o mişcare. L-a intitulat „Servitorul ca lider" – şi în câteva zeci de pagini scrise cu zel, a răsturnat filosofiile dominante ale afacerilor şi leadershipului politic. Greenleaf susţinea că cei mai eficienţi lideri nu sunt comandanţii eroici, care preiau frâiele, ci genul de oameni mai liniştiţi şi mai modeşti, animaţi de scopul de a-şi servi inferiorii. Autorul şi-a numit noţiunea „leadershipul servitorului", explicând că ordinea celor două cuvinte constituie cheia semnificaţiei.* „Liderul servitor este mai întâi servitor", scria el. „A deveni lider-servitor începe cu sentimentul natural de a dori să serveşti, să serveşti înainte de toate. Apoi, alegerea conştientă te îndreaptă spre aspiraţia de a conduce."[20]

Însăşi ideea ca liderii să se subordoneze inferiorilor, de a inversa piramida tradiţională, i-a făcut pe mulţi oameni să se simtă stânjeniţi. Însă cei care s-au lăsat entuziasmaţi de filosofia lui Greenleaf au fost şi mai numeroşi. Cei care au adoptat-o

* În engleză: *servant leadership* (n.t.).

au învățat să „nu rănească", să răspundă „oricăror probleme ascultând mai întâi", să „accepte și să empatizeze", în loc să respingă. De-a lungul timpului, companii de o mare diversitate, printre care Starbucks, TD Industries, Southwest Airlines și Brooks Brothers au integrat ideea lui Greenleaf în practicile lor de management. Școlile de afaceri l-au introdus pe autor în bibliografii și programe. Organizațiile nonprofit și instituțiile religioase au prezentat principiile acestuia membrilor și enoriașilor.

Ceea ce a făcut ca leadershipul servitorului să prindă rădăcini nu a fost simplul fapt că mulți dintre cei care l-au pus în practică au constatat că este eficient. La mijloc era și faptul că abordarea dădea glas convingerilor lor latente despre alți oameni și aspirațiile mai profunde ale acestora. Modul de conducere pentru care pleda Greenleaf era mai dificil, dar totodată avea capacitatea de a transforma într-o mai mare măsură. După cum scria el: „Cel mai bun test și cel mai greu de administrat este acesta: se dezvoltă cei pe care îi servești ca persoane? Devin mai sănătoși, mai înțelepți, mai liberi, mai autonomi, capătă șanse mai mari de a deveni ei înșiși servitori, în timp ce sunt serviți?"[21]

A venit momentul să aplicăm filosofia lui Greanleaf în domeniul vânzărilor. Numiți-o vânzarea servitorului. Începe cu ideea că aceia care îi conving pe ceilalți nu sunt manipulatori, ci servitori. Întâi servesc și vând mai târziu. Iar testul – care, ca și cel al lui Greenleaf, este cel mai bun și cel mai greu de administrat – este acesta: Dacă persoana căreia îi vindeți este de acord să cumpere, se va îmbunătăți viața acesteia? La finalul interacțiunii dumneavoastră, va fi mai bună lumea decât când ați început?

Astăzi, vânzarea servitorului constituie esența puterii de a-i convinge pe alții. Însă, într-un anumit sens, a fost mereu

prezentă în cei care au acordat vânzărilor respectul cuvenit. De exemplu, Alfred Fuller, omul a cărui companie i-a oferit lui Norman Hall vocația sa neașteptată, a spus că într-un moment critic din propria carieră și-a dat seama că munca sa era mai bună – în toate sensurile cuvântului – atunci când mai întâi servea și abia apoi vindea. A început să se considere un reformator social, un binefăcător al familiilor și „un cruciat care lupta împotriva bucătăriilor neigienizate și a caselor necurățate cum trebuie". Părea un pic stupid, recunoștea el. „Dar un vânzător de succes trebuie să fie într-o oarecare măsură convins că produsul său oferă umanității tot atâtea beneficii altruiste pe câte beneficii financiare îi aduce lui însuși." Un vânzător eficient nu este un „vânzător ambulant, care nu urmărește altceva decât să obțină profit", a spus el. Adevăratul „agent de vânzări este un idealist și un artist"[22].

La fel este și un om adevărat. Printre lucrurile care disting specia noastră de altele este combinația noastră de idealism și măiestrie artistică – dorința de a face lumea mai bună și de a-i furniza totodată ceva ce nu știa că îi lipsește. Pentru a-i convinge pe alții nu înseamnă că trebuie să neglijăm aceste aspecte mai nobile ale naturii noastre. Astăzi, se impune să le îmbrățișăm. Trebuie să începem și să încheiem prin a ne aminti că a vinde e omenește.

CAZ ILUSTRATIV

Serviți

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Treceți de la „upselling" la „ultra-servire"

Unul dintre cele mai detestabile cuvinte din lexiconul vânzărilor este „upselling".* Mergi la magazinul de articole sportive ca să-ți cumperi niște banali adidași pentru alergat, iar agentul de vânzări încearcă să te facă să cumperi cea mai scumpă pereche de pe raft. Cumperi o cameră și tipul din spatele tejghelei te pistonează să cumperi un kit care nu e bun de nimic, accesorii pe care nu le vrei și o garanție de care nu ai nevoie. Odată, când comandam ceva online, înainte de a putea verifica, site-ul m-a cadorisit cu o jumătate de duzină de produse suplimentare, care nu mă interesau absolut deloc – iar când m-am uitat la adresa web, am văzut că aceasta era http://www.nameofthecompany.com/upsell. (Am sistat tranzacția în clipa aceea și nu am mai cumpărat niciodată nimic de la ei.)

Din păcate, numeroase programe tradiționale de vânzări încă îi învață pe oameni să recurgă la upselling. Însă, dacă ar fi mai inteligente, ar exclude atât conceptul, cât și cuvântul – înlocuindu-l cu o alternativă mult mai prietenoasă și în mod demonstrabil mai eficientă.

Ultra-servirea.

Ultra-servirea înseamnă să faceți mai mult pentru cealaltă persoană decât se așteaptă aceasta sau decât intenționați

---

* Tehnică de vânzare prin care vânzătorul determină cumpărătorul să cumpere cele mai scumpe articole sau/și alte produse suplimentare, de tip accesorii, upgrade-uri sau alte adaosuri la vânzarea inițială (n.t.).

inițial, depunând eforturi suplimentare, care transformă o tranzacție dintr-o interacțiune obișnuită într-o experiență memorabilă. Această mișcare simplă – de la upselling la ultra-servire – are avantajul evident de a fi lucrul potrivit. Dar totodată deține avantajul ascuns de a fi extraordinar de eficientă.

De fiecare dată când sunteți tentați să recurgeți la upselling, opriți-vă și treceți la ultra-vânzare în schimb. Nu încercați să sporiți ceea ce pot face ceilalți pentru dumneavoastră. Înnobilați ce puteți face dumneavoastră pentru ei.

Regândiți comisioanele din vânzări

Chiar și în urma lecturii acestei cărți, s-ar putea să continuați să credeți că agenții de vânzări tradiționali sunt pur și simplu altfel decât noi. Dumneavoastră și cu mine avem o combinație de motive, multe dintre ele înălțătoare – însă nu și oamenii aceia care vând aparate electrocasnice sau sisteme de securitate pentru casă. Ei sunt diferiți. Funcționează – și iată o formulare pe care o aud foarte des – „cu monede". (Introduci o monedă și vor executa un mic dans. După scurgerea timpului, introduci o altă monedă sau se vor opri din dansat!) De aceea ne bazăm, de obicei, pe comisioane din vânzări pentru a motiva și recompensa oamenii din vânzările tradiționale. Este cea mai bună – și probabil singura – cale de a-i determina să-i convingă pe ceilalți.

Dar dacă ne înșelăm? Dacă oferim comisioane în mare măsură pentru că, ei bine, așa am făcut mereu? Dacă practica aceasta s-a cimentat atât de mult, devenind norma, încât a încetat să mai reprezinte o decizie? Și dacă, de fapt, se interpune în calea abilității de a servi?

Acesta este lucrul pe care l-a bănuit Microchip Technology, o companie americană în valoare de 6,5 miliarde de dolari, care produce semiconductori. Cândva își plătea forța de vânzări conform standardului industriei – 60% salariu de bază și 40% comisioane. Însă cu treisprezece ani în urmă, Microchip a abolit această schemă și a înlocuit-o cu un pachet constând în 90% salariu de bază și 10% compensații variabile, legate de dezvoltarea companiei. Ce s-a întâmplat? Vânzările totale au crescut. Costul vânzărilor a rămas același. Numărul de plecări din companie a scăzut. Iar profiturile Microchip s-au mărit în fiecare trimestru de atunci – într-una din industriile cu cea mai brutală competiție din câte există.

De la multinaționalele gigantice, precum GlaxoSmithKline, până la micile companii de asigurări din Oregon și start-up-urile de software din Cambridge, Anglia, numeroase companii încep să pună la îndoială această practică îndelungată, implementând noi strategii și obținând rezultate nemaipomenite. Constatăm că faptul că-și plătesc forța de vânzări în alte feluri are numeroase virtuți. Elimină problema eludării sistemului pentru a obține avantaje personale. Promovează colaborarea. (Dacă sunt plătit doar pentru ceea ce vând, de ce te-aș ajuta?) Îi scutește pe manageri de povara și timpul pierdut pentru a rezolva nesfârșite dispute legate de compensații. Mai mult decât orice, îi poate face pe oamenii de vânzări agenții clienților lor, și nu adversarii acestora, îndepărtând bariera din calea unei serviri ireproșabile și autentice.

Trebuie să renunțe toate companiile la comisioanele de vânzări? Nu. Însă simpla subminare a normei poate fi un act sănătos. După cum mi-a mărturisit vicepreședintele de vânzări de la Microchip: „Agenții de vânzări nu sunt cu nimic diferiți de ingineri, arhitecți și contabili. Agenții cu adevărat buni vor să

rezolve probleme și să servească clienții. Vor să facă parte din ceva mai amplu, care nu se reduce la propria lor persoană".

Recalibrați-vă noțiunea de cine pe cine favorizează

Seth Godin, guru al domeniului marketingului și unul dintre cei mai creativi oameni pe care îi cunosc, are un mod grozav de a explica în ce fel ne categorizăm tranzacțiile de vânzări și de vânzare fără vânzări. Le împărțim, spune el, în trei categorii.

Gândim: „Îți fac o favoare, amice". Sau: „Hei, tipul ăsta îmi face o favoare". Sau: „Este o tranzacție lipsită de favoruri".

Problemele survin, spune Godin, „când una din părțile implicate în tranzacție crede că îi face celeilalte părți o favoare... dar aceasta din urmă nu acționează în consecință".

Remediul acestei situații este simplu și poate fi folosit în eforturile noastre de a-i convinge pe ceilalți: „De ce nu ne-am comporta ca și când partea cealaltă este cea care ne face o favoare?"

Această abordare are legătură cu calitatea stabilirii aceleiași lungimi de undă – în special cu constatarea că scăderea statutului vă poate mări puterea de a vă asuma o perspectivă. Și demonstrează că, la fel ca în cazul leadershipului servitorului, cea mai înțeleaptă și mai etică modalitate de a-i convinge pe alții este să recurgi la modestie și gratitudine.

Încercați „signalectica cu inteligență emoțională"

Probabil că ați observat că multe exemple din acest capitol – de la vehiculele keniene *matatu* până la pizzeria Il Canale – implică semne. Acestea fac parte integrantă din mediul nostru vizual, dar deseori nu le folosim cu suficientă subtilitate.

O modalitate de a progresa în acest sens este prin ceea ce eu numesc „signalectica cu inteligență emoțională". Majoritatea semnelor au în genere două funcții: furnizează informații pentru a-i ajuta pe oameni să se orienteze în spațiu sau anunță reguli. Însă signalectica cu inteligență emoțională are un impact mai profund. Îndeplinește aceleași scopuri utilizând principiile „implicați-vă personal" și „conferiți un scop" demersului. Încearcă să-i convingă pe ceilalți exprimând empatie cu persoana care vede semnul (aceasta este partea personală) sau declanșând empatia în persoana respectivă, astfel încât aceasta să înțeleagă raționamentul din spatele regulii afișate (aceasta este partea legată de scop).

Iată un exemplu din prima categorie. Cu câțiva ani în urmă, împreună cu familia mea, vizitam un muzeu din New York City. La scurt timp după ce am ajuns, câțiva dintre membrii mai mărunți ai familiei au raportat că le e foame, ceea ce ne-a obligat să petrecem o parte din timpul limitat pe care îl aveam la dispoziție umblând de colo-colo prin bufetul muzeului, căutând budincă, în loc să ne plimbăm pe culoarele acestuia, uitându-ne la poze. Când am ajuns la bufet, coada la mâncare se întindea până după colț, răsucindu-se ca un anaconda. Am făcut o grimasă, gândindu-mă că vom sta acolo până la adânci bătrâneți. Dar la câteva momente după ce mi s-au relaxat mușchii feței, am văzut acest semn:

Nivelul cortizolului meu a scăzut. Coada s-a dovedit a nu fi atât de lungă pe cât mă temeam. Și am petrecut scurta perioadă de așteptare într-o stare mai plăcută. Empatizând cu cei care așteptau la coadă – printr-o implicație personală –, indicatorul a transformat experiența prilejuită de prezența în spațiul respectiv.

Pentru un exemplu din cea de-a doua varietate de semne cu inteligență emoțională, am vizitat pur și simplu un cartier învecinat cu cel în care locuiesc, în Washington, D.C. Într-un colț aglomerat se află o bisericuță așezată pe o peluză enormă. Mulți oameni din zonă își plimbă câinii pe aici. Iar combinația dintre numărul mare de câini și suprafața gigantică de iarbă poate da naștere unei probleme evidente (și mirositoare). Pentru a preîntâmpina această problemă, adică pentru a-i convinge pe stăpânii câinilor să-și schimbe comportamentul, biserica ar fi putut posta un indicator care să enunțe pur și simplu

regulile sale. Ceva de genul acesta, de exemplu, la care am ajuns modificând puțin originalul:

Cu toate acestea, biserica a preferat o abordare diferită, instalând în schimb următorul indicator:

Reamintindu-le oamenilor care era motivul regulii şi încercând să declanşeze empatia celor care plimbau câinii – conferind un scop demersului –, creatorii semnului au mărit probabilitatea ca oamenii să se comporte conform indicaţiilor afişate.

Acum, tema dumneavoastră: luaţi unul dintre semnele pe care le folosiţi actualmente, pe care le vedeţi la muncă sau în comunitatea dumneavoastră, şi restructuraţi-l astfel încât să denote o inteligenţă emoţională mai mare. Făcându-l să sugereze implicaţia personală sau conferindu-i un scop, îl veţi face mai eficient.

Trataţi pe toată lumea aşa cum v-aţi trata bunica

Yehonatan Turner, radiologul israelian care a efectuat studiul bazat pe fotografii, a declarat pentru *New York Times* că felul în care a abordat prima dată natura impersonală a profesiei sale a constat în a-şi imagina că toate scanurile pe care le vedea îi aparţineau tatălui său.

Puteţi învăţa din observaţiile sale, aplicând această tehnică simplă în încercarea de a-i convinge pe ceilalţi. În toate interacţiunile, imaginaţi-vă că persoana cu care aveţi de-a face este bunica dumneavoastră. Acesta este modul absolut în care vă puteţi implica personal. Cum v-aţi comporta dacă persoana care ar apărea în parcarea dumneavoastră nu ar fi un necunoscut, ci bunica? Ce schimbări aţi face dacă angajatul căruia sunteţi pe punctul de a-i cere să accepte o sarcină neplăcută nu ar fi un proaspăt recrut de care pare că vă puteţi dispensa, ci femeia care l-a adus pe lume pe unul dintre părinţii dumneavoastră? Cât de cinstit şi etic v-aţi comporta dacă persoana cu

care corespondați prin intermediul e-mailului nu ar fi un colaborator cu care nu veți mai avea de-a face a doua oară, ci blânda doamnă care încă vă trimite cărți poștale cu ocazia zilei de naștere, în care strecoară o bancnotă de cinci dolari?

Îndepărtând anonimatul și înlocuindu-l cu această formă de conexiune personală, aveți șanse mai mari de a servi în mod autentic, ceea ce pe termen lung va aduce beneficii tuturor celor implicați.

Iar dacă sunteți sceptici, încercați această variațiune. Tratați pe toată lumea așa cum v-ați trata bunica, dar presupuneți că aceasta este urmărită de optzeci de mii de persoane pe Twitter.

Întotdeauna adresați – și răspundeți la – aceste două întrebări

În cele din urmă, ori de câte ori aveți ocazia de a convinge pe cineva – de la vânzările tradiționale, care implică, să spunem, convingerea unui potențial client să cumpere un nou computer, până la vânzarea fără vânzări, cum ar fi să vă convingeți fiica să-și facă temele – asigurați-vă că puteți răspunde la aceste două întrebări, care definesc esența unui serviciu autentic.

1. Dacă persoana căreia îi vindeți este de acord să cumpere, acest fapt îi va îmbunătăți viața?
2. La finalul interacțiunii, lumea va fi mai bună decât înainte de începerea acesteia?

Dacă răspunsul la oricare din aceste două întrebări este negativ, ceva nu faceți bine.

Mulțumiri

A vinde o fi uman. A scrie o carte, nu prea – cel puțin nu în felul stângaci și chinuitor în care o fac eu.

De aceea sunt recunoscător că am avut atât de mulți oameni de partea mea.

Rafe Sagalyn, cel mai bun agent literar din întreaga lume, și-a dat seama de potențialul acestei cărți cu multă vreme înaintea autorului. Sfaturile și prietenia sa înseamnă enorm pentru mine. De asemenea, vreau să-i mulțumesc lui Lauren Clark, care s-a ocupat de treabă pe frontul internațional.

La Riverhead Books, Jake Morrissey a fost, ca întotdeauna, deștept și imperturbabil – în special când oameni ca mine nu se comportau tocmai inteligent și se agitau la greu. Geoff Kloske și-a pus la bătaie remarcabilul discernământ în calitate de redactor și forța editorială în susținerea acestui proiect, fapt pentru care îi sunt recunoscător. Și un potop de mulțumiri departamentului de producție de la Riverhead pentru eforturile eroice de care a dat dovadă pentru a compensa întârzierea provocată de mine.

Elisabeth McCullough mi-a fost de ajutor în numeroase feluri, mari și mici – de la excavarea unor studii obscure în biblioteca Universității din Virginia până la descoperirea unor greșeli de tipar pe care toată lumea le-a omis și la a mă școli cu privire la formatarea notelor de final. Cindy Hugget, una dintre cele mai agile minți pe care le deține America în domeniul trainingului și dezvoltării, și-a dovedit măiestria prin asistența pe

care mi-a oferit-o, ajutându-mă să fac astfel încât Cazurile ilustrative să fie utile și coerente. Rob Ten Pas a contribuit și de data aceasta cu câteva ilustrații reușite.

Fantasticii copii ai familiei Pink – Sophia, Eliza și Saul – au îndurat cu calm perioada în care tatăl lor a mai scris o carte. (Din păcate, s-a dovedit a nu fi tocmai ușor să-i conving că vacanțele refuzate, mesele pripite și jocurile de baseball ratate vor fi răscumpărate.)

Dar cea mai importantă persoană, în acest proiect și în toate lucrurile, a fost Jessica Lerner. Jessica a citit fiecare cuvânt al acestei cărți. De câteva ori. Cu voce tare. Ca și cum nu ar fi fost îndeajuns, m-a ascultat totodată citind fiecare pagină. De câteva ori. Cu voce tare. M-a corectat, m-a îndrumat și m-a încurajat – și a făcut toate acestea cu aceeași combinație uimitoare de inteligență și tandrețe pe care o are în tot ce face. Pe vremea aceea nu o știam, dar cel mai inteligent discurs de vânzare pe care l-am ținut vreodată a avut loc cu douăzeci și doi de ani în urmă, când am convins-o să accepte să iasă cu mine. Și de atunci încoace am reușit să vând întruna.

BCU IAȘI/CENTRALĂ

Note

1 | Cu toții suntem în vânzări acum

1. Alfred C. Fuller (pseudonim Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man*, McGraw-Hill, New York, 1960, 2.
2. John Bainbridge, „May I Just Step Inside?", *The New Yorker*, 13 noiembrie 1948.
3. „The Ups and Downs of the Fuller Brush Co.", *Fortune, 1938*, disponibilă la http://features.blogs.fortune.cnn.com/2012/02/26/the-fuller-brush-co-fortune-1938/; Gerald Carson, „The Fuller Brush Man", *American Heritage*, august-septembrie 1986; Bainbridge, „May I Just Step Inside?"
4. Carson, „The Fuller Brush Man".
5. Fuller, *A Foot in the Door*, 197-198.
6. A se vedea, de exemplu, James Ledbetter, „Death of a Salesman. Of Lots of Them, Actually," *Slate*, 21 septembrie 2010. Disponibilă la http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2010-/09/death_of_a_salesman_of_lots_of_them_actually.html.
7. Biroul de Statistică a Muncii din Statele Unite, „Occupational Employment and Wages Summary" (2011), publicat pe 27 martie 2012. A se vedea Tabelul 1, care este disponibil la http:/www.bls.gov/news.release/ocwage.t01.htm. Datele OES arată că 13,65 de milioane de oameni au

„Ocupații în vânzări și în domeniile conexe", iar alți 328 000 sunt „manageri de vânzări". Totuși, ancheta OES nu-i include „pe cei care lucrează pe cont propriu sau pe deținătorii unor parteneriate în firmele fără statut de corporație". Dacă adoptăm o poziție conservatoare, presupunând că doar 1 din 10 din acești aproximativ paisprezece milioane de muncitori activează și ei în vânzări, ajungem la un număr total de peste cincisprezece milioane, ceea ce reprezintă cam 11% din întreaga forță de muncă. A se vedea „Occupational Employment and Wages Technical Note", disponibilă la http:/www.bls.gov/news.release/ocwage.tn.htm. A se vedea, de asemenea, Biroul de Recensământ din Statele Unite, *The Statistical Abstract of the United States: 2012*, ediția 131, Tabelul 606, care sugerează că peste 16% dintre cei care lucrează pe cont propriu activează în „vânzări și dețin slujbe administrative". Și firma de consultanță în domeniul economiei muncii, Economic Modeling Specialists Intl., susține că unul dintre motivele aparentei scăderi a numărului oamenilor din vânzări este faptul că o mare parte dintre aceștia au trecut de la slujbele tradiționale la statutul de contractor independent: „Slujbele din vânzări (la fel ca altele) nu dispar din economie, ci mai curând dispar în forma de loc de muncă tradițional, «sigur» - crescând, între timp, ca număr și dimensiuni, în afara monitorizării reflectate de către obișnuitele seturi de date dedicate angajărilor." Analiza EMSI este disponibilă la http://www.economicmodeling.com/2010/09/30/the-premature-death-of-the-salesman/.

8. Biroul de Recensământ din Statele Unite, *The Statistical Abstract of the United States: 2012*, ediția 131. A se vedea pagina 300, Tabelele 461 și 462, și pagina 18, Tabelul 13. O notă tehnică: slujbele guvernamentale și cele din

producție – adică locurile de muncă grupate în funcție de sector – sunt calculate lunar în raportul *Employment Situation*. Slujbele din vânzări, după cum remarcam mai sus, sunt calculate de două ori pe an în Occupational Employment and Wages Summary, care grupează locurile de muncă în funcție de ocupație.

9. C. Brett Lockard și Michael Wolf, „Occupational Employment Projections to 2020", *Monthly Labor Review* 135, nr. 1 (ianuarie 2012), 84-101. A se vedea pagina 88 și Tabelul 1.
10. Statistics Canada, *Monthly Labor Force Survey*, „Average Hourly Wages of Employees by Selected Characterisctic and Profession", aprilie 2012, disponibilă la http://www.stacan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/101/cst01/labr69a-eng.htm; Australian Bureau of Statistics, 2006, *Census Tables*, Table 20680, disponibil la http://censusdata.abs.gov.au/; Office for (UK) National Statistics, „Labor Force Survey Employment Status by Occupation, April-June 2012", disponibil la http://www.ons.gov.uk/ons/publications/re-reference-tables.html?edition=tcm:77-215723.
11. Numărul total al persoanelor angajate în UE este de aproximativ 216 milioane. Numărul total al celor care dețin slujbe în vânzări este de aproximativ 29 de milioane. Monica Wozowczyk și Nicola Massarelli, „European Union Labor Force Survey – Annual Results 2010", *Eurostat Statistics in Focus*, 23 iunie 2011. Vincent Bourgeais, Eurostat Media and Institutional Support, corespondență cu autorul, 17-22 mai 2012.
12. Ministerul Afacerilor Interne din Japonia și Biroul Statisticilor din Comunicații, *The Statistical Handbook of Japan 211*, Tabelul 12.3, „Employment by Occupation",

disponibil în engleză la http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c12cont.htm#cha12_1.

13. 36,7% din forța de muncă a Chinei lucrează în agricultură, în vreme ce în India procentul este de 18,1, conform *The CIA World Factbook (2012)*, disponibilă la http://1.usa.gov/2J7bUe și http://1.usa.gov/9doDpD.
14. Adi Narayan, „Welcome to India, the Land of the Drug Reps", *Bloomberg BusinessWeek*, 8 septembrie 2011.
15. A se vedea „How Does Gallup Polling Work?", disponibilă la http://www.gallup.com/poll/101872/how-does-gallup-polling-work.aspx.

2 | Antreprenoriat, flexibilitate și Ed-Med

1. Biroul de Recensământ din Statele Unite, 2009, „Nonemployer Statistics", disponibilă la http://www.census.gov/econ/nonemployer.
2. Kaomi Goetz, „For Freelancers, Landing a Workspace Gerts Harder", NPR, 10 aprilie 2010, disponibilă la http://www.npr.org/2012/04/10/150228611 6/for-freelancers-landing-a-workspace-gets-harder.
3. Ryan Kim, „By 2020, Independent Workers Will Be a Majority", *GigaOm*, 8 decembrie 2011, disponibilă la http://gigaom.com/2011/12/08/mbo-partners-network-2011/; Kauffman Foundation, „Young Invincibles Policy Brief: New Poll Finds More Than Half of Millennials Want to Start Businesses", 10 noiembrie 2011, disponibilă la http://www.kauffman.org/uploadedfiles/millenials_study.pdf.
4. OECD (2011), *Entrepreneurship at a Glance 2011*, OECD Publishing. Disponibilă la http://dx.doi.org/10.1787/9789264097711-en; Donna J. Kelley, Slavica Singer și Mike

Herrington, *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Global Report (2012)*, 12. Disponibilă la http://gemconsortium.org/docs2409/gem-2011-global-report.

5. Adam Davidson, „Don't Mock the Artisanal Pickle Makers", *New York Times Magazine*, 15 februarie 2012.
6. „The Return of Artisanal Employment", *Economist*, 31 octombrie 2011. Câțiva dintre dumneavoastră își amintesc, poate, că am susținut o idee similară cu un deceniu în urmă în Daniel H. Pink, *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself*, New York Business Plus, 2002.
7. Cele mai recente date despre Etsy sunt disponibile la http://www.etsy.com/press.
8. Robert Atkinson, „It's the Digital Economy, Stupid", *Fast Company*, 8 ianuarie 2009.
9. Carl Franzen, „Kickstarter Expects to Provide More Funding to the Arts Than NEA", *Talking Points Memo*, 24 februarie 2012, disponibilă la http://idealab.talkingpointsmemo.com/2012/02/kickstarter-expects-to-provide-more-funding-to-the-arts-than-nea.php; Carl Franzen, „NEA Weighs In on Kickstarter Funding Debate", *Talking Points Memo*, 27 februarie 2012, disponibilă la http://idealab.talkingpointsmemo.com/2012/02/the-nea-responds-to-kickstarter-funding-debate.php. Acestea fiind spuse, Kickstarter are o rată ridicată a eșecurilor. Cam jumătate din proiectele care caută finanțare nu reușesc să-și îndeplinească ținta. A se vedea Samantha Murphy, „About 41% of Kickstarter Projects Fail", *Mashable Tech*, 12 iunie 2012, disponibilă la http://mashable.com/2012/06/12/kickstarter-failures/.
10. Comentarii la Wired Business Conference, New York City, 1 mai 2012.

11. Michael Mandel, „Where the Jobs Are: The App Economy," raport TechNet, 7 februarie 2012, disponibilă la http://www.technet.org/wp-content/uploads/2012/02/TechNet-App-Econmy-Jobs-Study.pdf.
12. Michael DeGusta, „Are Smart Phones Spreading Faster Than Any Technology in Human History?", *Technology Review,* 9 mai 2012.
13. „Cisco Visual Network Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2011-2016", 14 februarie 2012, disponibilă la http://www.cisco.com/n/US/solutions/collateral/nbs341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.pdf.
14. Dominic Basulto, „10 Billion Tiny Screens Can Change the World", *Big Think,* 22 februarie 2012, disponibilă la http://http://bigthink.com/endless-innovation/10-billion-tiny-screens-can-change-the-world.
15. Biroul de Statistică a Muncii din Statele Unite, *Occupational Outlook Handbook,* 29 martie 2012, disponibilă la http://www.bls.gov.ooh/home.htm. A se vedea, de asemenea, Anthony P. Carnevale, Nicole Smith, Artem Gulish şi Bennet H. Beach, „Healthcare", raport realizat de Georgetown University Center on Education and the Workforce (21 iunie 2012), care previzionează o creştere între 25 şi 31 procente a slujbelor din îngrijirea medicală din Statele Unite până în 2020; disponibil la http://www.healthreformgps.org/wp-content/uploads/Healthcare.FullReport.071812.pdf.
16. „Friday Thoughts", *White Coat Underground,* 24 iunie 2011, disponibilă la http://whitecoatunderground.com/2011/06/24/friday-thoughts/.
17. Rosabeth Moss Kanter, „The 'White Coat' Economy of Massachussetts," *Boston Globe,* 9 mai 2006; Derek

Thompson, „America 2020: Health Care Nation," *Atlantic,* 17 august 2010, disponibilă la http://www.theatlantic.com/business/archive/2010/08/america-2020-health-care-nation/61647/.

3 | De la *caveat emptor* la *caveat venditor*

1. George A. Akerlof, „Writing 'The Market for Lemons'": A Personal and Interpretive Essay", disponibil la http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/akerlof-article.html.
2. George A. Akerlof, „The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quaterly Journal of Economics 84,* nr. 3 (august 1970), 488-500.
3. *Ibid.*, 489.
4. Joe Girard, împreună cu Stanley H. Brown, *How to Sell Anything to Anybody,* Fireside, New York, 1977, 6.
5. *Ibid.*, 251.
6. *Ibid.*, 121, 173.
7. *Ibid.*, 49-51.
8. *Ibid.*, 53.
9. Doug Gross, „Are Social Media Making the Resume Obsolete?", CNN.com, 11 iulie 2012, disponibilă la http://www.cnn.com/2012/07/11/tech/social-media/facebook-jobs-resume/index.html.
10. Fortune 500, lista din 2012, disponibilă la http://money.cnn.com/magazines/fortune/frotune500/2012/full_list/.
11. Alfred C. Fuller (pseudonim Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man,* McGraw-Hill, New York, 1960, xx.

12. A se vedea, de pildă, John F. Tanner Jr., George W. Dudley și Lawrence B. Chonko, „Salesperson Motivation and Success: Examining the Relationship Between Motivation and Sales Approach", lucrare prezentată la convenția anuală a Society for Marketing Advances, San Antonio, Texas (noiembrie 2005).

4 | Acordarea

1. Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi și Deborah H. Gruenfeld, „Power and Perspectives Not Taken", *Psychological Science 17* (decembrie 2006), 1068-74.
2. *Ibid.*, 1070.
3. *Ibid.*, 1071.
4. Britt Peterson, „Why It Matters That Our Politicians Are Rich," *Boston Globe,* 19 februarie 2012. A se vedea, de asemenea, Michael W. Kraus, Paul K. Piff și Dacher Keltner, „Social Class as Culture: The Convergence of Resources and Rank in the Social Realm", *Current Directions in Psychological Science 20,* nr. 4 (august 2011), 246-50.
5. Adam D. Galinsky, William W. Maddux, Debra Gilin și Judith B. White, „Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy in Negotiations", *Psychological Science 10,* nr. 4 (aprilie 2008), 378-84.
6. Pauline W. Chen, „Can Doctors Learn Empathy?", *New York Times,* 21 iunie 2012.
7. Galinsky *et al.*, „Why It Pays," 383.
8. Pentru o bună și accesibilă introducere în domeniul analizei rețelelor sociale, a se vedea opera lui Valdis Krebs, disponibilă la http://www.orgnet.com. O excelentă carte

introductivă pe această temă este cea aparținându-le lui Lee Rainie și Barry Wellman, *Networked: The New Social Operating System*, MIT Press, Cambridge, MA, 2012.

9. William W. Maddux, Elisabeth Mullen și Adam D. Galinsky, „Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes," *Journal of Experimental Social Psychology* 44, nr. 2 (martie 2008), 461-68.
10. „Efectul cameleon se referă la imitarea inconștientă a posturilor, manierismelor, expresiilor faciale și a altor comportamente ale partenerului cu care interacționăm, într-o asemenea măsură încât comportamentul nostru se schimbă în mod pasiv și neintenționat, reproducând comportamentul celeilalte persoane, în mediul social curent." Tanya L. Chartrand și John A. Bargh, „The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology 76*, nr. 6 (iunie 1999), 893-910.
11. Maddux *et al.*, „Chameleons Bake Bigger Pies", 463.
12. *Ibid.*, 466.
13. *Ibid.*, 461.
14. Adrienne Murill, „Imitation Is Best Form of Flattery – and a Good Negotiation Strategy", *Kellogg News,* 16 august 2007. Disponibilă la http://www.kellogg.northwestern.edu/news_articles/2007/aom-mimicry.aspx.
15. Rick B. van Baaren, Rob W. Holland, Bregje Steenaert și Ad van Knippenberg, „Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation", *Journal of Experimental Social Psychology 39*, nr. 4 (iulie 2003), 393-98.
16. Céline Jacob, Nicolas Guéguen, Angélique Martin și Gaëlle Boulbry, „Retail Salespeople's Mimicry of Customers: Effects on Consumer Behavior", *Journal of*

Retailing and Consumer Services 18, nr. 5 (septembrie 2011), 381-88.

17. Robin J. Tanner, Rosellina Ferraro, Tanya L. Chartrand, James R. Bettman și Rick Van Baaren, „Of Chameleons and Consumption: The Impact of Mimicry on Choice and Preferences", *Journal of Consumer Research 34* (aprilie 2008), 754-66.
18. April H. Crusco și Christopher G. Wetzel, „The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping", *Personality and Social Psychology Bulletin 10,* nr. 4 (decembrie 1984), 512-17; Céline Jacob și Nicolas Guéguen, „The Effects of Physical Distance Between Patrons and Servers on Tipping", *Journal of Hospitality & Tourism Research 36,* nr. 1 (februarie 2012), 25-31.
19. Nicolas Guéguen, „Courtship Compliance: The Effect of Touch on Women's Behavior", *Social Influence 2,* nr. 2 (2007), 81-97.
20. Frank N. Willis și Hellen K. Hamm, „The Use of Personal Touch in Securing Compliance", *Journal of Nonverbal Behavior 5,* nr. 5 (septembrie 1980), 49-55.
21. Damien Erceau și Nicolas Guéguen, „Tactile Contact and Evaluation of the Toucher", *Journal of Social Psychology 147,* nr. 4 (august 2007), 441-44.
22. A se vedea, de asemenea, Liam C. Kavanagh, Christopher L. Suhler, Patricia S. Churchland și Piotr Winkielman, „When It's an Error to Mirror: The Surprising Reputational Costs of Mimicry", *Psychological Science* 22, nr. 10 (octombrie 2011), 1274-76.
23. Daniel Kahneman, Ed Diener și Norbert Schwarz (ed.). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology,* Russell Sage Foundation, New York, 1999, 218.

24. P.T. Costa Jr. și R.R. McCrae, *NEO PI-R Professional Manual*, Psychological Assessment Resources, Inc., Odessa, FL, 1992, 15; Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, Crown, New York, 2012.
25. A se vedea, de exemplu, Tabelul 1 din Wendy S. Dunn, Michael K. Mount, Murray R. Barrick și Deniz S. Ones, „Relative Importance of Personality and General Mental Ability in Managers' Judgments of Applicant Qualifications", *Journal of Applied Psychology 80*, nr. 4 (august 1995), 500-509.
26. Adrian Furnham și Carl Fudge, „The Five Factor Model of Personality and Sales Performance", *Journal of Individual Differences 29*, nr. 1 (ianuarie 2008), 11-16; Murray R. Barrick, Michael K. Mount și Judy P. Strauss, „Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effect of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology 78*, nr. 5 (octombrie 1993), 715-22 (sublinierea îmi aparține).
27. Murray R. Barrick, Michael K. Mount și Timothy A. Judge, „Personality and Performance at the Begining of the New Millenium: What Do We Know and Where Do we Go Next?", *International Journal of Selection and Assessment 9*, nr. 1-2 (martie-iunie 2001), 9-30.
28. A se vedea, de exemplu, Adam M. Grant, Francesca Gino și David A. Hofmann, „Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity", *Academy of Management Journal 54*, nr. 3 (iunie 2011), 528-50.
29. Adam M. Grant, „Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage", *Psychological Science* (în curs de apariție, 2013).

30. H.J. Eysenck, *Readings in Extraversion and Introversion: Bearings on Basic Psychological Processes,* Staples Press, New York, 1971.
31. Grant, „Rethinking the Extraverted Sales Ideal".
32. *Ibid.*
33. Steve W. Martin, „Seven Personality Traits of Top Sales People", *HBR Blog Network,* 27 iunie 2011, disponibilă la http://blogs.hbr.org/cs/2011/06/the_seven_personality_traits_o.html; Lyneette J. Ryals și Iain Davies, „Do You Really Know Who Your Best Salespeople Are?", *Harvard Business Review,* decembrie 2010.
34. Nate Boaz, John Murnane și Kevin Nuffer, „The Basics of Business-to-Business Sales Succes", *McKinsey Quaterly* (mai 2010).
35. Cain, *Quiet: The Power of Introverts*, 166.
36. Deniz S. Ones și Stephan Dilchert, „How Special Are Executives? How Special Should Executive Selection Be? Observations and Recommendations", *Industrial and Organizational Psychology* 2, nr. 2 (iunie 2009), 163-70.

5 | Buna dispoziție

1. Og Mandino, *The Greatest Salesman in the World*, Bantam, New York, 1968, 71, 87.
2. Napoleon Hill, *How to Sell Your Way Through Life*, Wiley, Hoboken, NJ, 2010, 49.
3. Ibrahim Senay, Dolores Albarracín și Kenji Noguchi, „Motivating Goal-Directed Behavior Through Introspective Self-Talk: The Role of the Interrogative Form of Simple Future Tense", *Psychological Science* 21, nr. 4 (aprilie 2010), 499-504.

4. *Ibid.*, 500-501.
5. *Ibid.*, 500.
6. A se vedea, în special, opera lui Edward L. Deci și Richard M. Ryan, de exemplu Edward L. Deci și Richard M. Ryan, „The «What' and» Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior", *Psychological Inquiry 11*, nr. 4 (octombrie 2000), 227-68. Descriu o parte a acestui studiu în cartea mea, Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us,* Riverhead Books, New York, 2009.
7. Shirli Kopelman, Ashleigh Shelby Rosette și Leigh Thompson, „The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative and Neutral Emotions in Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes 99,* nr. 1 (ianuarie 2006), 81-101.
8. *Ibid.*
9. Barbara L. Fredrickson, *Positivity: Top-Notch Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life,* Three Rivers Press, New York, 2009, 21.
10. Barbara L. Fredrickson și Marcial F. Losada, „Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing" *American Psychologist 60,* nr. 7 (octombrie 2005), 678-86.
11. Cory R. Scherer și Brad J Sagarin, „Indecent Influence: The Positive Effects of Obscenity on Persuasion", *Social Influence 1*, nr. 2 (iunie 2006), 138-46.
12. A se vedea, de exemplu, Marcial F. Losada și Emily Heaphy, „The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model", *American Behavioral Scientist 47*, nr. 6 (februarie 2004), 740-65.
13. Fredrickson and Losada, „Positive Affect".
14. *Ibid.*, 685.

15. Fredrickson, *Positivity*, 137.
16. Martin E.P. Seligman și Peter Schulman, „Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents", *Journal of Personality and Social Psychology 50*, nr. 4 (aprilie 1986), 832-38.
17. Martin E.P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, Vintage Books, New York, 2006, 7, 8.
18. Seligman și Schulman, „Explanatory Style", 834-35.
19. *Ibid.*, 835.
20. Seligman, *Learned Optimism*, 292.

6 | Claritatea

1. Alicia H. Munnel, Anthony Webb, Luke Delorme și Francesca Golub-Saas, „National Retirement Risk Index: How Much Longer Do We Need to Work?", Center for Retirement Research Report, nr. 12-12 (iunie 2012); Teresa Ghilarducci, „Our Ridiculous Approach to Retirement", *New York Times*, 21 iulie, 2012.
2. A se vedea, de exemplu, Shane Frederick, Nathan Novemsky, Jing Wang, Ravi Rhar și Stephen Nowlis, „Opportunity Cost Neglect", *Journal of Consumer Research 36* (2009), 553-61.
3. Hal E. Hershfield, Daniel G. Goldstein, William F. Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura L. Carstensen și Jeremy N. Bailenson, „Increasing Saving Behavior Through Age-Processed Renderings of the Future Self", *Journal of Marketing Research 48* (2011), S23-S37.
4. Hershfield *et al.*, „Increasing Saving Behavior".

5. *Ibid.*, cu referire la Hal Erner-Hershfield, M. Tess Garton, Kacey Ballard, Gregory R. Samanez-Larken și Brian Knutson, „Don't Stop Thinking About Tomorrow: Individual Differences in Future-Self Continuity Account for Saving", *Judgment and Decision Making* 4 (2009), 280-86.
6. Hershfield *et al.*, „Increasing Saving Behavior".
7. Jacob Getzels și Mihaly Csikszentmihalyi, *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art*, Wiley, New York, 1976; Mihaly Csikszentmihalyi și Jacob Getzels, „Creativity and Problem Finding", în Frank H. Farley și Ronald W. Neperud (ed.), *The Foundations of Aesthetics, Art, and Art Education*, Praeger, New York, 1988. Citatul apare în Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial, New York, 1981, 277.
8. J.W. Getzels, „Problem Finding: A Theoretical Note", *Cognitive Science* 3 (1979), 167-72.
9. A se vedea, de exemplu, Herbert A. Simon, „Creativity and Motivation: A Response to Csikszentmihalyi", *New Ideas in Psychology* 6 (1989), 177-81; Stéphanie Z. Dudek și Rémi Cote, „Problem Finding Revisited", în Mark A. Runco (ed.), *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity*, Ablex, Norwood, NJ, 1994.
10. The Conference Board, *Ready to Innovate: Are Educators and executives Aligned on the Creative Readiness of the U.S. Workforce?* Raport de cercetare R-1424-08-RR (octombrie 2008), disponibil la http://www.artusa.org/pdf/information_services/research/policy_roundtable/readytoinnovate-full.pdf.
11. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, ediția a 5-a, Allyn & Bacon, Boston, 2009, 12-16.

12. Pentru o introducere bună, a se vedea Daniel Kahneman și Amos Tversky, „The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science 211* (1981), 453-58; Daniel Kahneman și Amos Tversky, „Rational Choice and the Framing of Decisions", în Robin M. Hogarth și Melvin W. Reder (ed.), *Rational Choice: The Contrast Between Economics and Psychology,* University of Chicago Press, Chicago, 1987; Erving Goffman, *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience,* Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974.
13. Sheena S. Iyengar și Mark R. Lepper, „When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?", *Journal of Personality and Social Psychology 79* (2000), 995-1006.
14. Aaron R. Brough și Alexander Chernev, „When Opposites Detract: Categorical Reasoning and Substractive Valuations of Product Combinations", *Journal of Consumer Research 39* (august 2012), 1-16, 13.
15. Leaf van Boven și Thomas Gilovich, „To Do or to Have? That Is the Question", *Journal of Personality and Social Psychology 85* (2003), 1193-1202, 1194.
16. *Ibid.*
17. Varda Liberman, Steven M. Samuels și Lee Ross, „The Name of the Game: Predictive Power of Reputations Versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Movers", *Personality and Social Psychology Bulletin 30* (septembrie 2004), 1175-85.
18. Danit Ein-Gar, Baba Shiv și Zakary L. Tormala, „When Blemishing Leads to Blossoming: The Positive Effect of Negative Information", *Journal of Consumer Research 38,* (2012), 846-59.

19. Zakary L. Tormala, Jayson Jia și Michael Norton, „The Preference for Potential", *Journal of Personality and Social Psychology 103* (octombrie 2012), 567-83.
20. Această explicație se bazează pe o relatare ce apare în Lee Ross și Richard E. Nisbett, *The Person and the Situation,* Pinter & Martin, Londra, 2011, 132-33.

7 | Susțineți-vă discursul de vânzare

1. Pentru detalii despre Otis și invenția sa, a se vedea Spencer Klaw, „All Safe, Gentlemen, All Safe!", *American Heritage* 29, nr. 5 (august-septembrie 1978); PBS Online, „Who Made America?", disponibilă la http://www.pbs.org/wgbh/theymadeamerica/whomade/otis_hi.html; Otis Worldwide, „About Elevators", disponibilă la http://www.otisworldwide.com/pdf/AboutElevators.pdf.
2. Kimberly D. Elsbach și Roderick M. Kramer, „Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual Process Model of Creativity Judgements", *Academy of Management Journal 46,* nr. 3 (iunie 2003), 283-301.
3. *Ibid.*, 294.
4. Kimberly D. Elsbach, „How to Pitch a Brilliant Idea", *Harvard Business Review 81*, nr. 9 (septembrie 2003), 117-23.
5. Elsbach și Kramer, „Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings",296.
6. „Wordy Goods", *Economist*, 22 august 2012, disponibilă la http://www.econimist.com/blogs/graphicdetail/2012/08/daily-chart-5.
7. Maurice Saatchi, „The Strange Death of Modern Advertising", *Financial Times*, 22 iunie 2006.
8. *Ibid.*

9. Robert R. Burnkrant și Daniel J. Howard, „Effects of the Use of Introductory Rhetorical Questions Versus Statements on Information Processing", *Journal of Personality and Social Psychology 47*, nr. 6 (decembrie 1984), 1218-30. Pentru rezultate oarecum similare, a se vedea Richard E Petty, John T. Cacioppo și Martin Heesacker, „Effects of Rhetorical Questions on Persuasion: A Cognitive Response Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology 40*, nr. 3 (martie 1981), 432-40. Pentru rolul jucat de cel care întreabă, a se vedea Rohini Ahluwalia și Robert E. Burnkrant, „Answering Questions About Questions: A Persuasion Knowledge Perspective for Understanding the Effects of Rhetorical Questions", *Journal of Consumer Research 31 (iunie 2004), 26-42.*
10. Burnkrant și Howard „Effects of the Use of Introductory Rhetorical Questions", 1224.
11. „CNN Poll: Are You Better Off Than Four Years Ago?", CNN.com, 13 septembrie 2012, disponibil la http://bit.ly/OKlUAy.
12. Matthew S. McGlone și Jessica Tofighbakhsh, „Birds of a Feather Flock Conjointly (?): Rhyme as Reason in Aphorisms", *Psychological Science 11*, nr. 5 (septembrie 2000), 424-28.
13. *Ibid.*
14. Nicolas Ducheneaut și Victoria Bellotti, „E-mail as Habitat: An Exploration of Embedded Personal Information Management", *ACM Interactions 8,* nr. 5 (septembrie-octombrie 2001), 30-38.
15. Jaclyn Wainer, Laura Dabbish și Robert Kraut, „Should I Open This Email? Inbox-Level Cues, Curiosity and Attention to Email", Lucrările Conferinței Anuale, ediția 2011, asupra Factorilor Umani în Sistemele Computerizate,

7-12 mai 2011, Vancouver, British Columbia, disponibil la http://kraut.hciresearch.org/sites/kraut.hciresearch.org/files/articles/Dabbish11-EmailCuriosity.pdf.

16. Subliniez încă o dată caracterul instructiv al operelor de referință ale lui Edward Deci și ale lui Richard Ryan. Pentru o prezentare de ansamblu a cercetărilor lor, consultați-le publicațiile (http://selfdeterminationtheory.org/browse-publications) sau cartea mea, Daniel H. Pink, [ediția în limba română] *Drive: Ce anume ne motivează cu adevărat*, Ed. Publica, 2011.
17. Brian Clark, „The Three Key Elements of Irresistible Email Subject Lines", *Copyblogger*, 26 august 2010, disponibilă la http://www.copyblogger.com/email-subject-lines/.
18. Melissa Korn, „Tweets, Plays Well w/Others: A Perfect M.B.A. Candidate", *Wall Street Journal*, 1 septembrie 2011; Ian Wylie, „Learning the Game of Social Media", *Financial Times*, 5 septembrie 2011.
19. Sarah Perez, „Twitpitch: The Elevator Pitch Hits Twitter", *ReadWriteWeb*, 18 aprilie 2008, disponibil la http://www.readwriteweb.com/archives/twitpitch_the_elevator_pitch_hits_twitter.php.
20. Paul André, Michael S. Bernstein și Kurt Luther, „Who Gives a Tweet?: Evaluating Microblog Content Value", lucrare prezentată la Conferința ACM din 2012 despre Munca în Cooperare Asistată de Computer, 11-15 februarie 2012, Seattle, Washington, disponibilă la http://www.cs.cmu.edu/~pandre/pubs/whogivesatweet-cscw2012.pdf.
21. *Ibid.* Am exclus categoria „Conversation", în care autorii tweet-urilor își fac publice mesajele schimbate cu alții, deoarece această categorie este mai puțin relevantă pentru susținerea discursului de prezentare în vederea vânzării.

22. André, Bernstein și Luther, „Who Gives a Tweet?" A se vedea Figura 1 și Tabelul 1.
23. „Pixar Movies at the Box Office", Box Office Mojo, disponibil la http://boxofficemojo.com/franchises/chart/?id=pixar.htm.
24. „Pixar Story Rules (One Version)", *Pixar Touch Blog*, 15 mai 2011, disponibil la http://www. pixartouchbook.com/blog/2011/5/15/pixar-story-rules-on-version.html.
25. A se vedea, de exemplu, Jonathan Gottschall, *The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human*, Houghton Mifflin Harcourt, New York, 2012 și Peter Gruber, *Tell to Win: Connect, Persuade and Triumph with the Hidden Power of Story*, Crown Business, New York, 2011.

8 | Improvizați

1. Walter A. Friedman, „John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922", *Business History Review* 72, nr. 4 (iarna anului 1998), 552-584. Dacă sunteți interesați de începuturile vânzărilor în America, citiți valoroasa carte a lui Friedman, Walter A. Friedman, *Birth of a Salesman: The Transformation of Selling in America*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2004.
2. Walter A. Friedman, „John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922", *Harvard Business School Working Knowledge*, 2 noiembrie 1999, disponibilă la http://hbswk.hbs.edu/item/1143.html.
3. „The Lord Chamberlain & Censorship", *Leither Magazine*, 9 martie 2012, disponibilă la http://www.leithermagazine.com/2012/03/09/the-lord-chamberlain-censorship.html.

4. A se vedea Mary M. Crossan, „Improvisation in Action", *Organization Science 9*, nr. 5 (septembrie-octombrie 1998), 593-99; Dusya Vera și Mary Crossan, „Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations", *Organization Studies 25*, nr. 5 (iunie 2004), 727-49; Mary M. Crossan, João Vieira da Cunha, Miguel Pina E. Cunha și Dusya Vera, „Time and Organizational Improvisation", *FEUNL Working Paper nr.410*, 2002, disponibilă la http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.881839; Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, Basic Books, New York, 2007; Patricia Ryan Madson, *Improv Wisdom: Don't Prepare, Just Show Up*, Bell Tower, New York, 2005.
5. Zazli Lily Whisker, „The Effect of Personality, Emotional Intelligence and Social Network Characteristics on Sales Performance: The Mediating Roles of Market Intelligence Use, Adaptive Selling Behavior and Improvisation" (teză de doctorat, Universitatea Waikato, Noua Zeelandă, 2011).
6. Laura Janusik și Andrew Wolvin, „24 Hours in a Day: A Listening Update to the Time Studies", lucrare prezentată în cadrul întrunirii International Listening Association, Salem, Oregon, 2006.
7. Mortimer Adler, *How to Speak/How to Listen*, Touchstone, New York, 1997, 5.
8. Judith Lee, „Ten Ways to Communicate Better with Patients", *Review of Ophtalmology 7*, nr. 10 (octombrie 2000), 38.
9. Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre*, Roultledge, New York, 1981, 99.
10. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, Free Press, New York, 1990, 207.
11. Alfred C. Fuller (pseudonim Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man*, McGraw-Hill, New York, 1960, 193.

9 | Serviți

1. Organizația Mondială a Sănătății, *Global Status Report on Road Safety*, 2009, disponibil la http://whqlibdoc.who.int/publications/2009/9789241563840_eng.pdf. A se vedea Tabelul A.2.
2. *Ibid.*, 1, 2. A se vedea Tabelul 1.
3. James Habyarimana și William Jack, „Heckle and Chide: Results of a Randomized Road Safety Intervention in Kenya", *Journal of Public Economics 95*, nr. 11-12 (decembrie 2011), 1438-46.
4. *Ibid.*, 441.
5. *Ibid.*, 444.
6. Yehonatan Turner și Irith Hadas-Halpern, „The Effects of Including a Patient's Photograph to the Radiographic Examination", lucrare prezentată în cadrul celei de-a 94-a Întruniri Științifice și Ședințe Anuale a Radiological Society of North America, 3 decembrie 2008. A se vedea, de asemenea, „Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail", comunicat de presă RSNA, 2 decembrie 2008; Dina Kraft, „Radiologist Adds a Human Touch: Photos", *New York Times*, 7 aprilie 2009.
7. Turner și Hadas-Halpern, „The Effects of Including a Patient's Photograph".
8. „Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail", *ScienceDaily*, 14 decembrie 2008, disponibil la http://bit.ly/JbbEQt.
9. Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*, Picador, New York, 2011.
10. A se vedea, de exemplu, „Disconnection from Patients and Care Providers: A Latent Error in Pathology and Laboratory

Medicine: An Interview with Sthephen Raab, MD", *Clinical Laboratory News* 35, nr. 4 (aprilie 2009).

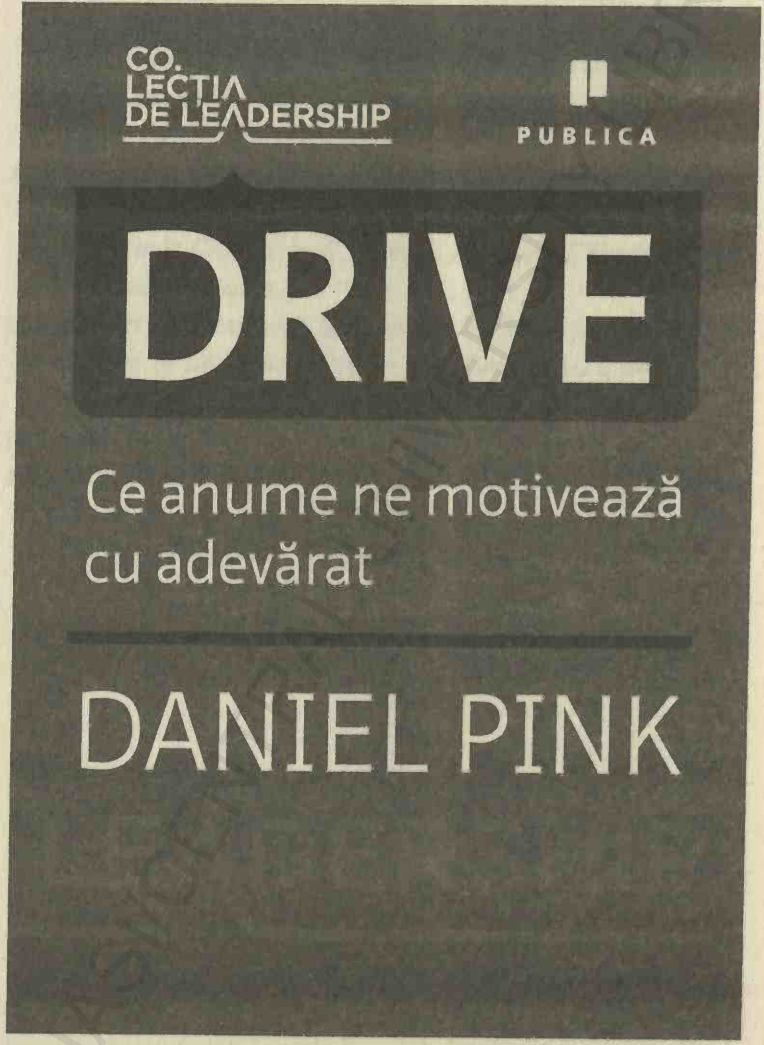
11. Sally Herships, „The Power of a Simple «Thank You»", *Marketplace Radio*, 22 decembrie, 2010.
12. R. Douglas Scott II, *The Direct Medical Costs of Healthcare-Associated Infections in U.S. Hospitals and the Benefits of Prevention*, Centers for Disease Control and Prevention, martie 2009, disponibil la http://www.cdc.gov/HAI/pdfs/hai/Scott_CostPaper.pdf; Andrew Pollack, „Rising Threat of Infections Unfazed by Antibiotics", *New York Times*, 26 februarie 2010; R. Monina Kelvens *et al.*, „Estimating Health-Care Associated Infections and Deaths in U.S. Hospitals, 2002", *Public Health Reports* 122, nr. 2 (martie-aprilie 2007), 160-66.
13. Adam M. Grant și David Hofmann – „It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients", *Psychological Science* 22, nr. 12 (decembrie 2011), 1494-99.
14. *Ibid.*, 497.
15. Atul Gawande, „The Checklist", *New Yorker*, 10 decembrie 2007; Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*, Picador, New York, 2011.
16. Grant și Hofmann, „It's Not All About Me", 498.
17. A se vedea, de exemplu, Dan Ariely, Anat Bracha și Stephan Meier, „Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially", *American Economic Review* 99, nr. 1 (martie 2009), 544-55; Stephan Meier, *The Economics of Non-Selfish Behavior: Decisions to Contribute Money to Public Goods*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2006; Stephan Meier, „A Survey of Economic Theories and Field Evidence on Pro-Social Behavior", în Bruno S. Frey și Alois Stutzer (ed.), *Economics*

and Psychology: A Promising New-Cross Disciplinary Field, MIT Press, Cambridge, MA, 2007, 51-88.

18. Laurel Evans, Gregory R. Maio, Adam Corner, Carl J. Hodgetts, Sameera Ahmed și Ulrike Hahn, „Self-Interest and Pro-Environmental Behavior", *Nature Climate Change*, publicat online, 12 august 2012, disponibil la http://dx.doi.org/10.1038/nclimate1662.
19. Adam M. Grant, „The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions", *Journal of Applied Psychology 93*, nr. 1 (2008), 108-24.
20. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership:A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, a 25-a ediție Aniversară, Paulist Press, Mahwah, NJ, 2002, 27.
21. *Ibid.*
22. Alfred C. Fuller (pseudonim Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man*, McGraw-Hill, New York, 1960, 87.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARY

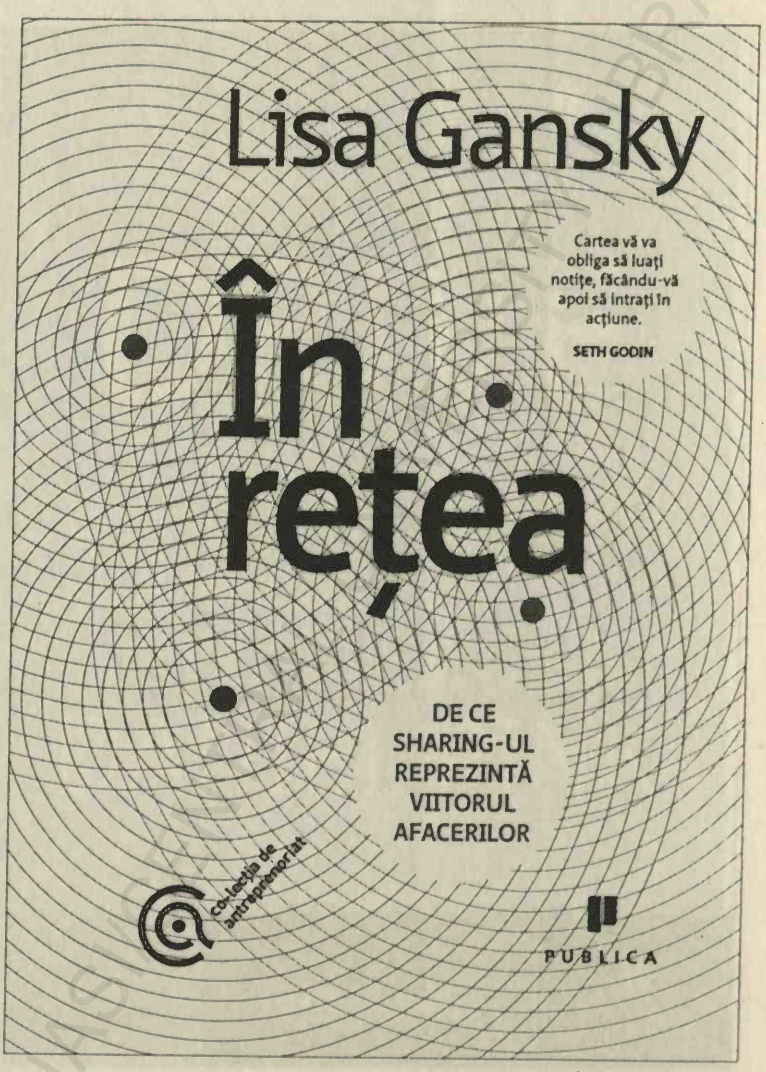
BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY


CO.
LECȚIA
DE LEADERSHIP
PUBLICA
DRIVE
Ce anume ne motivează
cu adevărat
DANIEL PINK

BCU KRAKOW

Ce ne
motivează
mai mult
decât banii?

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY


Lisa Gansky
Cartea vă va obliga să luați notițe, făcându-vă apoi să intrați în acțiune.
SETH GODIN
În rețea
DE CE SHARING-UL REPREZINTĂ VIITORUL AFACERILOR
colecția de antreprenoriat
PUBLICA

BCU

Lisa Gansky anticipează oportunitățile latente și vorbește despre un viitor care pare imposibil... până când îți dai seama că e deja iminent.

Seth Godin, autorul bestsellerului Triburi (Publica, 2010)

BCU BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

2013
4

Tiparul executat la *Graficprint*
www.graficprint.eu
e-mail: comenzi@graficprint.eu

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Vânzări? *Bleah.* Pentru cei deștepți, vânzările sunt un demers care nu necesită prea multă materie cenușie - o sarcină destinată șmecherilor mereu gata să-ți întindă mâna, care se lasă purtați prin viață de lustrul pantofilor și zâmbetul mieros. Pentru alții vânzările sunt domeniul personajelor periculoase care se ocupă de lucruri alunecoase - un tărâm în care tertipurile și înșelăciunea au rolul principal, în vreme ce onestitatea și corectitudinea privesc mute din culise. O altă categorie consideră că vânzările sunt echivalentul funcționăresc al curățatului toaletelor - necesar, poate, dar neplăcut și chiar puțin neigienic.

Aceasta este o carte despre vânzări. Dar nu seamănă cu nicio carte despre vânzări pe care ați citit-o (sau ignorat-o) până acum. Asta deoarece vânzările, în toate formele - fie că vorbim de Buick-uri sau de prezentarea unor idei într-o ședință - s-au schimbat mai mult în ultimii zece ani decât în întreg secolul trecut. Majoritatea lucrurilor pe care credem că le înțelegem în legătură cu vânzările sunt construite pe o fundație de principii care s-a năruit.

DANIEL PINK

PUBLICA

Str. Ștefan Mihăileanu 28A
Sect.2, București,
Tel. 023 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY

O carte excelentă... radicală, surprinzătoare prin mesaj, dar fără de tăgadă de adevărată.
HARVARD BUSINESS REVIEW

Pink este unul dintre cei mai inteligenți gânditori care problematizează interacțiunea dintre muncă, psihologie și societate.
WORTH MAGAZINE

Pink a scris o versiune modernă a *How to Win Friends and Influence People*. Toți liderii de afaceri - sau măcar cei care doresc să-i „influențeze" pe ceilalți - ar trebui să-și cumpere această carte.
TRAINING AND DEVELOPMENT MAGAZINE

O lectură încântătoare și profund informativă.
PHIL JOHNSON, FORBES.COM

ARGUMENTUL

UniCredit Țiriac Bank

Abilitatea de a-i convinge pe ceilalți astfel încât să-i determinăm să schimbe ceea ce deținem cu ceea ce avem noi de oferit este vitală pentru supraviețuirea și fericirea noastră. Ne-a ajutat specia să evolueze, ne-a mărit standardele legate de nivelul de trai și ne-a îmbogățit viața cotidiană. Capacitatea de a vinde nu este o adaptare nefirească la lumea nemiloasă a comerțului. Face parte din ceea ce suntem.

PUBLICA
aduce idei
publica.ro

ISBN: 978-606-8360-42-3

UNIVERSITY LIBRARY